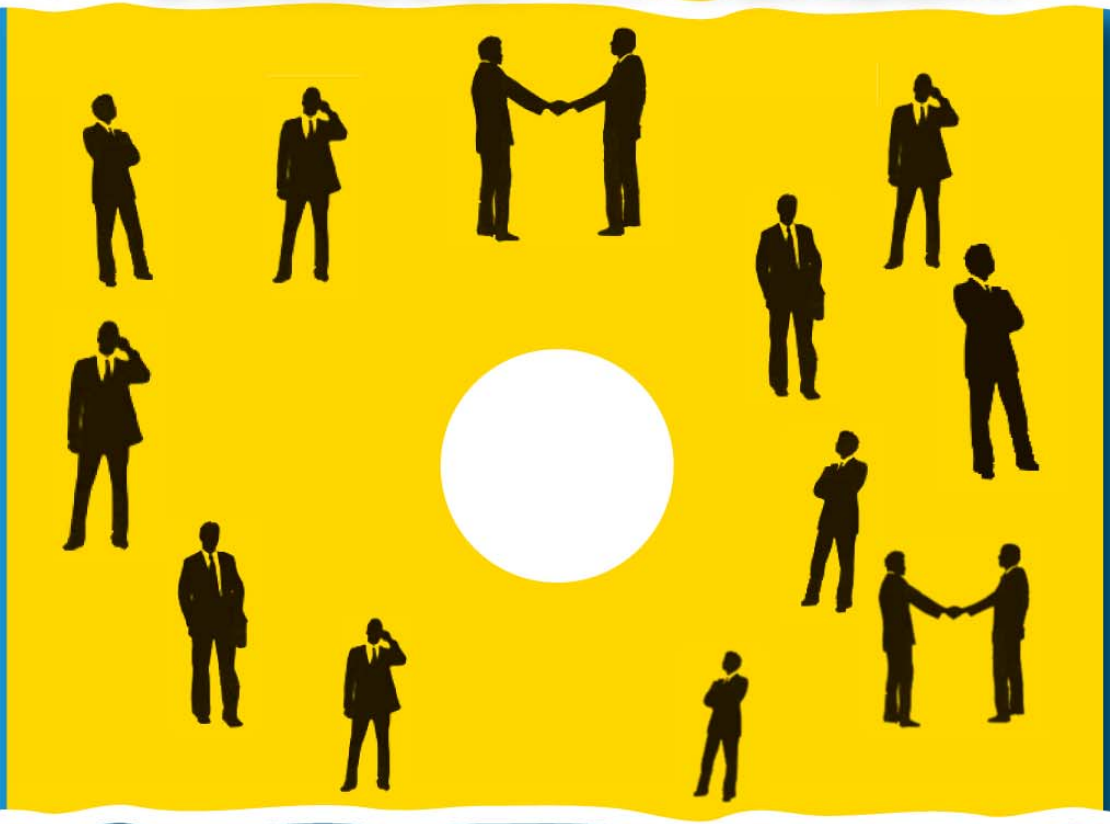
Succesul în vânzări



Pas cu pas

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri
www.rs.ro

Cuprins

Succesul in vanzari:
Cum sa vindeti eficient prin agenti

O tehnica de vanzare veche de sute de ani
Agent de vanzari, agent comercial, reprezentant vanzari ...?
Recrutarea agentilor de vanzari. Criterii de angajare
Instruirea si formarea agentilor de vanzari
Ziua de munca a unui agent de vanzari
Costurile aferente unui agent de vanzari
Tehnici de motivare a echipei de agenti
Evaluarea performantelor agentilor de vanzari

Succesul in vanzari:
Cum cititi comportamentul consumatorului

Decizia de cumparare
Decizia de necumparare
Studierea motivatiei clientilor
Lista unor intrebari utile pentru directori de vanzari
Grile utile
Lista generala de evaluare in vanzari

Succesul in vanzari:
Cum sa convingeti clientii sa cumpere produsele dvs.

Despre persuasiune
Mic secret ce trebuie pus in aplicare in timpul unei vanzari
Cum convingeti clientii
Cum il ajutati pe client sa cumpere
Cum trebuie sa actionati pentru a fi consecvent in mod constant
Factori sociali care pot influenta decizia de cumparare
Factori economici care pot influenta decizia de cumparare Legile convingerii
Cum sa va faceti credibil
Cum puteti fi convingator in comertul desfasurat pe Internet
Trucuri pentru a putea vinde pe Internet
Scrisoarea de vanzare
10 pasi pentru evaluarea si imbunatatirea satisfactiei clientilor

Succesul in vanzari:
Evaluati corect performantele echipei de vanzari

Chiar e nevoie de evaluare?

Special pentru oamenii de vanzări
Comanda acum CD-ul!

Procedura de evaluare a performantelor fortei de vanzari
Obiectivele evaluarii
Stabilirea standardelor de performanta
Colectarea informatiilor din procedura de evaluare
Interviul de evaluare
Masurarea performantelor echipei de vanzari

Succesul in vanzari:
Cum sa formati o echipa performanta de vanzari

De ce avem nevoie de noi angajati
Redactarea cerintelor postului
Strangerea candidatilor
Selectia
Instruirea
Motivarea
Evaluarea personalului

Succesul in vanzari:
Cum sa va motivati oamenii de vanzari

Vanzatorul si managerul de vanzari
Factorii care influenteaza succesul
Sentimentul de nedreptate
Recompensele si factorii stimulatori
Comisionul
Sedintele de lucru
Concursurile de vanzari
Rolul motivatiei
Trucuri pentru a supravietui pe piata competitiva a vanzarilor

Succesul in vanzari:
Cum sa stabiliti si sa evaluati obiectivele in vanzari

Stabilirea obiectivelor
Criterii de evaluare pentru obiective (indicatori de succes)
Evaluarea realizarii obiectivelor
Exemplu de fisa de post pentru directorul de vanzari

Succesul in vanzari:
Cum sa construiti strategii de vanzari pe termen lung

Strategii pe termen lung in 11 pasi
Vanzarile si vanzatorii
Trucuri utile in aplicarea strategiilor

Special pentru oamenii de vanzări
Comanda acum CD-ul!

Succesul in vanzari:
Cum sa stabiliti pretul corect pentru siguranta profitului dvs.

Strategii de fixare a preturilor produselor noi
Strategii de fixare a preturilor mixului de produse
Politici de ajustare a preturilor
Tehnici de marketing pentru pretul pietei in diferite zone ale tarii

Succesul in vanzari:
Tehnici de vanzare eficiente in 7 pasi

Prospectarea pietei
Pregatirea intalnirii de vanzari
Stabilirea intalnirii de vanzari
Deschiderea discutiei
Prezentarea unui produs/serviciu
Prezentarea si tratarea obiectiilor
Finalizarea vanzarii

Succesul in vanzari:
Cum sa incheiati contracte de vanzare perfect legale

Contract de consignatie
Cotract de leasing
Contract de vanzare-cumparare comerciala
Contract de vanzare-cumparare comerciala pentru comercializare de marfuri
Antecontract de vanzare-cumparare

O tehnică de vânzare veche de sute de ani

Vânzarea directă, vânzarea prin show-room, vânzarea prin intermediul Internetului, vânzarea prin rețelele de distribuție şi alte zeci de căi de comercializare a produselor sau serviciilor vă stau la dispoziție, fiecare cu avantajele şi dezavantajele sale. Nimic nu se compară însă, conform „greilor“ în domeniu, cu vânzarea prin agenți...

Metodă folosită cu deosebit succes în toate zonele lumii, consacrată, firește, în Statele Unite ale Americii, dar „inventată“ în Europa medievală, vânzarea prin agenți nu trebuie, în nici un caz, confundată cu vânzarea prin comis-voiajori. Între cele două tehnici de vânzare nu se poate pune semnul egal, fiind delimitate extrem de clar.

Vânzarea prin comis-voiajori, o vânzare „artizanală“ cum îi spun mulți dintre specialişti, se limitează la câteva categorii de produse şi se bazează pe conceptul „din uşă în uşă“. De cealaltă parte, vânzarea prin agenți este un concept ce are la bază studii de piață, analiza bazelor de date, oferte speciale şi o arie largă de produse şi servicii.

Oricum, ca o recomandare a specialiştilor „Succesul in vanzari. Pas cu pas.“, nu ar fi rău ca, în procesul de instruire a agenților de vânzări, să includeți şi celebrul film „Door to door“. Chiar dacă în acest memorabil film este vorba despre viața unui comis voiajor, Bill Porter, oamenii de vânzări pe... teren au foarte multe de învățat din acest film inspirat dintr-un fapt real.

SFATUL NOSTRU

Aşadar, dacă încă nu ați încercat în compania dumneavoastră vânzarea prin agenți, este momentul să explorați şi acest teritoriu. Eforturile sunt medii, dar rezultatele vă pot întrece orice aşteptări.

Agent de vânzări, agent comercial, reprezentant vânzări...?

O privire rapidă aruncată în Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) ne lămureşte: ocupația „agent de vânzări“ a fost introdusă în decembrie 2004.

Deşi acest concept este folosit de foarte multă vreme, definind foarte clar o ocupație cu o fişă a postului bine conturată, în COR ea nu a existat până de curând. În schimb, existau ocupații similare, dintre ele amintind doar „agentul comercial“ (cod 342101) care nu este nimic altceva decât tot agent de vânzări. Aşa cum aceeaşi poziție din organigrama unui departament de vânzări se poate numi reprezentant vânzări, reprezentant comercial, referent vânzări sau referent comercial. Iar aceste denumiri vin doar din limba română pentru că dacă trecem granița, pe teritoriul... britanic, avem de-a face cu „trader“, „salesman“ sau „sales reperesentative“.

Orice denumire ar fi trecută pe cartea de vizită sau în contractul de muncă, este bine să ştiți că vânzarea prin agenți reprezintă un canal încă puțin exploatat în România şi, de aici, cu un potențial imens. Demn de remarcat este faptul că, din cele 2.900 de poziții ale Clasificării Ocupațiilor din România, peste 30 au legătură directă cu termenul „vânzări“. Asta dacă mai era nevoie să precizăm cât de important este acest sector pentru orice companie, din cea mai neînsemnată insulă din Pacific până pe tumultuosul Wall Street...

RENTROP & STRATON

Recrutarea agenților de vânzări. Criterii de angajare

Angajarea unui agent de vânzări
Colaborarea pe bază de contract de mandat comercial
Fluctuația agenților de vânzări
Colaborarea cu agentul de vânzări – firmă
Criterii de angajare a unui agent de vânzări

Deşi a recruta un angajat pare, la prima vedere, o joacă de copil, lucrurile sunt cu mult mai complicate. Numai cine nu a participat, ca angajator, la o operațiune de recrutare poate spune că a angaja un om nu este nimic altceva decât un punct pe agenda zilnică. O decizie greşită înseamnă, în primă fază, ore pierdute cu selectarea CV-urilor, interviuri, telefoane pentru a obține recomandări. După aceea, o persoană nepotrivită pe un post important atrage după sine nerespectarea termenelor, a planurilor de vânzări, pierderi însemnate. Aşadar, deschideți bine ochii!

Americanii spun că aveți două variante de recrutare: intensivă şi extensivă. Extensivă: recrutați oameni mai mulți decât aveți nevoie şi apoi intervine „selecția naturală".

Intensivă: recrutați oameni mai bine pregătiți. Niciodată nu aveți siguranța că una din metode este cea mai bună. Poate că cea extensivă este mai sigură ținând cont de factorul de autoselectare, dar durează mult timp şi costurile sunt ridicate (timp şi bani). Doar de dumneavoastră depinde.

În principal, aveți nevoie de un nou angajat, agent de vânzări, în următoarele situații:

- doriți să constituiți o echipă de vânzări;
- doriți să înlocuiți un angajat slab pregătit din această echipă;
- doriți să măriți numărul agenților din echipa de vânzări;
- doriți să completați echipa după plecarea unui angajat.

Angajarea unui agent de vânzări

În oricare din cele patru situații prezentate mai sus, alegerea unui nou agent de vânzări comportă o serie de operațiuni pe care, suntem siguri, le cunoaşteți. Le recapitulăm aici, aceste operațiuni fiind, de fapt, similare cu acelea ce țin de recrutarea oricărui alt angajat:

1. identificarea nevoii pe care o aveți (eventuale particularități privind competențele noului agent de vânzări);

2. anunțul de recrutare/verificarea bazei de date existente/contactarea unei agenții specializate de recrutare;

3. consultarea tuturor CV-urilor primite/existente/propuse;

4. selectarea candidaților pentru (primul) interviu şi stabilirea de întâlniri cu aceştia;

5. interviul propriu-zis, care se poate desfăşura în mai multe etape (testări diverse legate de natura muncii de agent de vânzări, probe de lucru – simulări;

6. consultarea referințelor candidaților (se poate face, după caz, şi în acelaşi timp cu interviul sau înaintea acestuia);

7. alegerea candidatului considerat ideal, prezentarea fişei postului pentru poziția „agent de vânzări" şi realizarea formalităților de angajare;

RENTROP & STRATON

8. evaluarea noului angajat la finalul perioadei de probă.

SFATUL NOSTRU

Noul Cod al muncii este recunoscut ca fiind un bun prieten al angajaților şi, în opoziție, un mare dușman al angajatorilor. Dumneavoastră sunteți acum în poziția de angajator, deci trebuie să fiți foarte atent la respectarea procedurilor din acest Cod. Odată angajat, va fi foarte greu să renunțați la un agent de vânzări. Sună poate puțin cam crud, dar dumneavoastră aveți nevoie de un anume om şi nu e bine să vă legați la cap fără să vă doară. O perioadă de probă de 30 de zile este mai mult decât indicată. Merge bine, este perfect; nu merge bine, vă strângeți mâinile şi... succes!

Colaborarea pe bază de contract de mandat comercial

Puteți colabora cu un agent de vânzări pe bază de contract de muncă, dar şi semnând un contract de mandat comercial. Ambele variante prezintă avantaje şi dezavantaje.
Un angajat este un angajat, ceea ce presupune program de lucru ce poate fi impus, reguli mult mai stricte şi o anumită siguranță privind continuitatea sa în muncă. Pe de altă parte, costurile cu acest angajat sunt semnificative, impozitele atrase de contractul său de muncă, la care se adaugă şi obişnuitele comisioane fiind, pentru Departamentul de Vânzări, o povară destul de grea.
Colaborarea pe bază de contract de mandat reduce costurile legate de impozite.

Recrutarea unui agent cu care doriți să semnați un contract de mandat comercial respectă întru totul cele 8 puncte prezentate anterior, cu singura mențiune că, la punctul 7, în loc de realizarea formalităților de angajare, trebuie să aveți în vedere semnarea contractului.

Fluctuația agenților de vânzări

Vă place sau nu, angajații vin şi pleacă... Unii aleg o ofertă financiară mai bună, alții îşi doresc altceva; unii se angajează într-o altă firmă pe o poziție superioară, altora, pur şi simplu, nu le place de dumneavoastră. Dacă în anumite cazuri mai puteți face ceva (creşteți remunerația, reduceți din sarcinile trecute în fişa postului sau promovați persoana în cauză), în majoritatea situațiilor nu aveți soluții.

Studiile arată că, într-o economie stabilă, fluctuația angajaților dintr-un departament de vânzări este de 21% pe an. Din 100 de oameni de vânzări, 21 nu mai sunt în acelaşi departament la finalul anului. În ceea ce priveşte țara noastră, informațiile pe care le deținem sunt realmente îngrijorătoare, fluctuația fiind în jurul a 35%. Cu alte cuvinte, selectați, plătiți, formați un om şi el vă spune, în scurt timp, „la revedere". Este oarecum normal, sunt multe companii care intră pe piață şi care au nevoie de oameni pregătiți. Ce puteți face? Ceea ce se recomandă în toate cazurile: remunerație pe măsura muncii, bonusuri şi prime, pachete motivaționale adecvate (maşină de serviciu, telefon, concedii plătite), cursuri de formare, dar şi, atenție, clauze ferme în contractele de angajare. În ceea ce priveşte contractele de mandat comercial, aici lucrurile sunt delicate. Este greu să obligați un colaborator să nu lucreze pentru altcineva o anumită perioadă după încetarea relației contractuale.

SFATUL NOSTRU

Dacă decideți să angajați un nou agent de vânzări, este bine ca în contractul său să includeți o clauză referitoare la ceea ce va face el după ce va pleca de la dumneavoastră. Mai bine zis, legat de ce va avea dreptul să facă.

RENTROP & STRATON

Instruirea şi formarea agenților de vânzări

Pentru agenți nu există „zi bună“/„zi proastă“
Ce conține procesul de instruire
Decalogul instruirii agentului de vânzări

Aşa cum este normal, instruirea unui agent de vânzări respectă, în linii mari, procesele de instruire specifice oamenilor din departamentul de vânzări. În funcție de produsele/serviciile vândute, se fac necesarele particularizări, iar pentru acestea puteți să apelați la companii specializate sau să vă bazați pe experiența dumneavoastră în domeniu. Informațiile din „*Succesul in vânzări. Pas cu pas*“ vă vor fi, cu siguranță, de un real folos. Nu treceți cu vederea informațiile legate de psihologia clientului, tacticile de negociere sau aspectele legate de promovarea produselor. Fiecare capitol din aceasta lucrare, conține trucuri şi sfaturi ce se aplică în mod direct vânzării prin agenți.

Legat de instruirea şi formarea agenților de vânzări trebuie să aveți în vedere următoarele aspecte:
- unde sunteți;
- unde puteți ajunge;
- care sunt perspectivele;
- cu ce mijloace puteți obține rezultatele dorite.

În primul rând trebuie să concepeți o baterie de teste pentru a descoperi stadiul de cunoaştere în care se găseşte agentul. În realizarea acestor teste inserați informații generale despre mediul de vânzări din România, dar şi întrebări legate de produsele/serviciile pe care intenționați să le promovați prin agenți. Dacă țineți cont de faptul că puține sunt produsele şi serviciile ce nu pot fi vândute prin acest canal, aveți de-a face cu o situație complexă. Într-un fel va vinde un agent un strung de 20 de tone (pe baza unor pliante şi a unor date tehnice complexe) şi în altul se va face promovarea unui aparat de tuns iarbă ce poate fi dus potențialului client pentru testare.

Pentru agenți nu există „zi bună“/„zi proastă“

Agentul de vânzări este, dacă vreți, un soldat ce trebuie să-şi facă datoria în fiecare zi. Concepte gen „zi bună“ sau „zi proastă“ nu îşi au locul aici şi agentul trebuie instruit să se comporte profesionist în fiecare zi. De fapt, în acest lucru constă dificultatea muncii de agent. Dacă un om ce lucrează la un birou poate să se „furişeze“ o zi întreagă, poate chiar două, fără ca nimeni să nu bage de seamă performanțele sale scăzute, agentul de vânzări trebuie să fie permanent convingător. Aşadar,
instruirea agentului presupune:
- însuşirea unui set minimal de informații specifice muncii de agent;
- identificarea punctelor tari/slabe ale fiecărui agent de vânzări şi amplificarea/rezolvarea acestora;
- stabilirea de obiective specifice pentru fiecare agent în parte;
- formarea unei echipe solide de vânzări, în care agenții să se completeze unul pe celălalt;
- crearea de competiție în cadrul echipei de agenți;
- dezvoltarea permanentă a competențelor fiecărui agent prin şedințe regulate şi evaluări săptămânale.

Ce conține procesul de instruire

Diversitatea tehnicilor de formare în vânzări a dus, aşa cum era normal, la o abundență de „şcoli“ şi

RENTROP & STRATON

de curente. Am încercat, din experienţa noastră, să identificăm cele mai importante etape pe care trebuie să le parcurgă un agent de vânzare:

- Portofoliul de produse. Fabricaţia şi caracteristicile acestora
- Piaţa produselor respective. Concurenţa şi poziţionarea produselor în piaţă.
- Procesul de vânzare; ce cumpără clientul (obiceiuri de cumpărare)
- Nevoile specifice ale clientului
- Diferenţa fundamentală dintre caracteristici şi beneficii
- Disciplina profesională
- Definirea publicului-ţintă şi identificarea tehnicilor ce duc la maximizarea şanselor de atingere a acestuia
- Managementul clienţilor şi managementul teritoriului
- Planificarea vânzării (prin definirea obiectivelor imediate)
- Comunicare verbală şi non-verbală
- Negociere
- Empatie, influenţare, câştigarea încrederii
- Atitudine pozitivă de tip „win-win“
- Dezvoltarea abilităţilor de planificare şi setarea obiectivelor
- Etapele vizitei de vânzare:
    - → Deschiderea discuţiei
    - → Descoperirea nevoilor reale ale clientului
    - → Ascultarea activă
    - → Tratarea obiecţiilor
    - → Închiderea vânzării
    - → Servicii post-vânzare.

Foarte important este ca agentul să conştientizeze că dobândirea de noi cunoştinţe şi, implicit, competenţe duce la un număr mai mare de vizite încheiate cu succes şi că, astfel, portofelul său va fi mai plin la finalul lunii.

Decalogul instruirii agentului de vânzări

1. Agentul de vânzări trebuie să fie cel mai bun prieten al clientului.
2. Agentul de vânzări îşi temperează întotdeauna emoţiile.
3. Agentul de vânzări este credibil în tot ceea ce spune.
4. Agentul de vânzări crede în produsele/serviciile pe care le promovează.
5. Agentul de vânzări cunoaşte piaţa pe care îşi desfăşoară activitatea.
6. Agentul de vânzări trebuie să aibă o capacitate sporită de improvizare.
7. Agentul de vânzări ştie că, în meseria sa, clientul are întotdeauna dreptate.
8. Agentul de vânzări „vinde“, în primul rând, imaginea firmei pentru care lucrează.
9. Agentul de vânzări nu pleacă niciodată de la potenţialul client cu mâna goală (vinde produsul, îl lasă în testare gratuită, obţine o promisiune sau o altă întâlnire).
10. Agentul de vânzări este cel ce primeşte un feedback relevant de la client şi poate ajuta la îmbunătăţirea sau repoziţionarea unor produse sau servicii.

RENTROP & STRATON

Meseria de agent de vânzări este frustrantă. Din douăzeci de telefoane date în fiecare zi obține, în cel mai fericit caz, cinci întâlniri şi reuşeşte să vândă un pro dus/serviciu. Uneori e mult mai bine, alteori este mult mai rău. Trebuie să instruiți agentul în aşa fel încât micile eşecuri să fie transformate în etape de formare. Un rol important îl are aici discuția personală cu agentul, dacă este posibil la începutul şi sfârşitul fiecărei zile.

SFATUL NOSTRU

Orice modalitate de instruire a agenților ați alege (Consilierul, cărți de vânzări, cursuri de formare la distanță sau cursuri de formare propriu-zise), trebuie să ştiți că un element deosebit de important este formarea continuă. Iar aceasta are la bază studierea tendințelor pieței, analiza atentă a feedback- ului primit de la potențialii clienți şi întâlnirile regulate cu echipa de agenți. Dacă este posibil, organizați în fiecare dimineață o şedință de 10 minute cu agenții. Este cea mai bună modalitate de formare continuă a echipei şi oferă posibilitatea fiecărui agent să învețe din greşelile celorlalți.

RENTROP & STRATON

Ziua de muncă a unui agent de vânzări

Pro şi contra rotaţiei agenţilor în firmă
Costurile aferente unui agent de vânzări

Dacă aţi optat să colaboraţi cu un agent-firmă, ziua de muncă a acestuia este exclusiv problema sa. Ceea ce vă interesează sunt doar performanţele obţinute...

Pentru un agent încadrat cu contract de muncă sau unul cu contract de mandat comercial, ziua de muncă poate fi structurată în funcţie de particularităţile produselor/serviciilor pe care le vindeţi. Dacă vă adresaţi companiilor, este clar că programul trebuie să fie unul normal, de la primele ore ale dimineţii. Dacă însă vindeţi produse pentru acasă, agentul de vânzări trebuie să-şi înceapă programul atunci când potenţialul său client se retrage la... depou.

De regulă, agentul de vânzări nu are program fix. În afară de întâlnirea zilnică, pe care v-am recomandat-o în cadrul subcapitolului „Instruirea şi formarea agenţilor de vânzări“, singura „bornă“ în programul său zilnic este trimiterea comenzilor la Departamentul Clienţi.

O zi obişnuită din viaţa unui agent poate arăta astfel:

08.30 – agentul ajunge la locul de muncă şi trece în revistă evenimentele zilei anterioare;
09.00 – şedinţa zilnică de vânzări;
09.30 – consultarea bazelor de date cu clienţi/potenţiali clienţi (selectarea unor clienţi potenţiali pentru produsul promovat şi a numerelor de telefon aferente acestora);
10.00 – 11.00 – discuţii telefonice pentru perfectarea de întâlniri;
11.15 – 13.00 – întâlniri cu potenţialii clienţi; (pauză de masă);
14.00 – transmiterea comenzilor la Departamentul Clienţi şi completarea formularelor de feedback;
15.30 – 17.00 – întâlniri cu potenţialii clienţi;
18.00 – redactarea raportului zilnic.

Fără îndoială, aceste repere orare sunt orientative, un agent de vânzări putând lucra şi la ora 22.00 dacă un client doreşte o întâlnire la această oră. Foarte important este ca managerul departamentului de vânzări să înţeleagă nevoia de flexibilitate a programului de muncă în cazul agentului de vânzări şi să nu emită pretenţii absurde privind prezenţa permanentă la birou sau pe teren. Un agent cu experienţă ştie ce are de făcut şi este cel mai în măsură să-şi structureze programul zilnic.

Numeroase firme au ales, pentru reducerea costurilor, varianta lucrului acasă
pentru agenţii lor de vânzări. Dacă în primă fază avantajul este relevant: costuri reduse cu chiriile pentru birouri şi alte cheltuieli ce ţin de prezenţa constantă a unui angajat la locul de muncă, riscurile nu sunt, totuşi, de neglijat.

Pentru ca un agent să poată suna de acasă este necesar ca el să aibă acces la baza de date şi din afara firmei sau ca această bază de date să fie pusă pe un suport magnetic. Dacă agentul decide să aleagă un alt loc de muncă, el poate pleca nu numai cu portofoliul său de clienţi, ci şi cu clienţii potenţiali din baza dumneavoastră de date. Iar această bază de date este, fără îndoială, bunul dumneavoastră cel mai de preţ. Aşa că vă recomandăm să fiţi foarte atent pe mâinile cui o lăsaţi!

Pro şi contra rotaţiei agenţilor în firmă

Am spus că un element important în activitatea unui agent de vânzări este reprezentat de relaţia directă pe care acesta o poate avea cu un client/potenţial client. În aceste condiţii, suntem împotriva

RENTROP & STRATON

rotației agenților de vânzări, mergând pe principiul că un agent poate afla totul sau aproape totul despre un client şi va fi capabil să-i vândă de la hârtie de copiator până la aspiratoare industriale. Între el şi client se va realiza o legătură de încredere, poate chiar de amiciție sau prietenie. Deci, contra rotației.

Pe de altă parte, agenții vin şi pleacă din firma dumneavoastră. Odată plecați, contactul cu clienții „personali" ai agenților în cauză se va rezuma doar la un număr de telefon şi un istoric al vânzărilor realizate. Munca de luni şi ani pentru satisfacerea nevoilor unui astfel de client, pentru fidelizarea sa, poate fi trecută la... pierderi.

Atenție! Clientul nu cumpără de la firma X, ci de la agentul de vânzări Y. În primul rând, el are încredere în agent şi abia pe urmă în firma dumneavoastră. Dacă agentul trece la o altă companie, capitalul de încredere al clientului se transferă imediat către această firmă! Deci, pentru rotația agenților!

Ce decizie trebuie să luați, pro sau contra rotației agenților? Numai dumneavoastră puteți şti, fiind singurul care îşi cunoaşte atât clienții, cât şi agenții.

Costurile aferente unui agent de vânzări

Constituirea unei echipe de vânzări implică o serie de costuri alocate fiecărui agent în parte. Sunt costuri necesare, ce stau la baza funcționării sistemului de vânzare prin agenți şi presupun dotarea minimă a agentului, retribuirea şi instruirea acestuia.

La stabilirea costurilor necesare pentru echipa de vânzări este recomandat să luați în calcul următoarea dotare minimă:
– maşina de serviciu. Este în prezent o condiție strict necesară. Tot mai puțini agenți acceptă să lucreze pentru firme care îi trimit să facă vânzare la clienți cu mijloace de transport în comun. Maşina de serviciu a devenit pentru unii agenți un criteriu de selecție. Nu de puține ori alegerea firmei pentru care agentul optează să lucreze se face în funcție de tipul de maşină ce îi va fi pus la dispoziție de angajator.

– telefon de serviciu. Abonamentul lunar este recomandat să se încadreze în anumite plafoane lunare, în funcție de numărul de clienți alocați agentului respectiv.

– laptop sau PDA. Dacă primele două poziții sunt absolut necesare, laptopul este încă un element de lucru mai puțin răspândit la nivelul agenților de vânzări. Majoritatea firmelor preferă să ridice în continuare comenzile de la clienți pe formulare de comanda. Există însă şi situații în care comenzile sunt ridicate cu ajutorul PALM-urilor şi transmise în format electronic la depozitul central pentru facturare şi pregătire de livrare.

SFATUL NOSTRU

Introducerea unui astfel de sistem permite reducerea timpului necesar prelucrării unei comenzi şi scurtează durata de livrare a acesteia. în plus agentul va şti în permanență dacă la ofertarea unui produs mai există stoc suficient în depozit.

– salariul agentului. Este recomandat ca pentru agenții de vânzări salariul să fie compus din doua părți: o parte de bază, în suma lunară fixa şi o parte variabilă. Aceasta poate fluctua în funcție de volumul lunar al vânzărilor şi de anumite criterii pe care le veți stabili.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Includeți în criteriile lunare de retribuire şi indicatori cum ar fi: soldul facturilor neîncasate, termenul mediu de plată, număr zilnic de clienți vizitați, total articole vândute etc.

– costuri cu instruirea agentului. Pot fi costuri aferente unor cursuri de instruire periodică a forței de vânzări, dar şi cursuri de produs, de negociere, cursuri financiar contabile sau de legislație.

– combustibil lunar. Este recomandat ca la stabilirea plafonului mediu lunar să procedați la normarea consumului. Se poate verifica pentru fiecare maşină sau tip de maşină consumul mediu, atât în localitate cât şi în afara acesteia.

– normarea fiecărei rute (traseu) în parte. Ulterior normării stabiliți plafonul lunar alocat fiecărui agent fie iun număr maxim de km. Fie în cantitate de combustibil lunar.

Atenție: Alocarea unei cantități lunare de combustibil poate implica şi o responsabilizare mai mare a agentului pentru modul în care îşi va exploata maşina. în astfel de situații unii agenți sunt mai atenți cu maşinile pe care le au în dotare ştiind că orice depăşire nejustificată a cotei de combustibil îi poate fi retrasă din salariu.

RENTROP & STRATON

Tehnici de motivare a echipei de agenți

Un agent de vânzări poate fi motivat ca orice alt angajat, el fiind dominat de aceiaşi doi factori (sintetizați din piramida motivațională a lui Maslow):
– factorii ce țin de **supraviețuire;**
– factorii **emoționali şi psihologici.**

Agentul are nevoie de bani pentru a trăi, pentru a-şi susține material familia. Banii sunt întotdeauna un factor motivațional demn de luat în seamă. Dar nu sunt totul! Agentul mai are nevoie şi de încredere în sine, recunoaşterea celor din jur, confort; şi aici intervin factorii emoționali şi psihologici, cu tehnicile de motivare aferente. Specialiştii în motivarea oamenilor din vânzări spun că nimic nu se compară cu o discuție de afaceri concretizată cu un contract. Adrenalina unei negocieri nu poate fi înlocuită cu nimic în cazul unui agent de vânzări care îşi iubeşte meseria. Aceiaşi specialişti spun că există o listă de **16 elemente ce intervin în motivare**. Puteți stabili o strategie de motivare identificând, în cazul fiecărui agent, ce element este pregnant:

1. mândria, orgoliul;
2. imaginea în cadrul echipei;
3. curiozitatea pentru lucruri noi;
4. grija pentru apropiați (familie, rude, prieteni);
5. siguranța zilei de mâine;
6. lăcomia;
7. puterea;
8. loialitatea;
9. spiritul de aventură;
10. spiritul de competiție;
11. nevoia de a fi util;
12. entuziasmul;
13. comoditatea;
14. teama;
15. plictiseala;
16. convingerile morale, politice, religioase.

Aşadar, un agent de vânzări a cărui trăsătură predominantă este mândria va reacționa foarte bine dacă i se va oferi un post, o titulatură care-l va ridica în ochii săi şi ai celor din jur. În aceeaşi ordine de idei, dacă un angajat manifestă o grijă deosebită pentru familie, o asigurare medicală pentru toți membrii acesteia este tehnica de motivare ideală.

Pe de altă parte, am discutat până acum doar de motivarea pozitivă. Ei bine, şi tehnicile de motivare prin măsuri disciplinare sunt necesare. O discuție cu un angajat care are performanțe din ce în ce mai slabe (cu o discuție în prealabil pentru identificarea cauzelor) se poate finaliza cu o reducere a primei lunare sau cu o reținere din salariu.

Nimic nu se compară însă cu motivarea ce ține cont de îndeplinirea obiectivelor de vânzări. La finalul fiecărei luni, afişați pe un panou rezultatele fiecărui agent de vânzări şi organizați un concurs. Câştigătorul primeşte, la finalul anului, o excursie cu familia într-o insulă exotică. Poate părea o cheltuială uriaşă, dar rezultatele pe care le obțineți vor întrece orice aşteptări. În plus, un concurs anual cu un asemenea premiu va reduce fluctuația agenților.

RENTROP & STRATON

Dacă un agent bun se găseşte pe un loc fruntaş, cu şanse de a câştiga premiul pus în joc, este posibil ca el să nu plece în luna septembrie la o companie concurentă din dorința de a pune mâna pe premiu. La întoarcerea din vacanță multe se pot întâmpla...

Tot în sfera motivării, tehnica folosită de industriaşul american Andrew Carnegie a făcut istorie.

Observând că angajații dintr-unul din combinatele sale, de la secția de turnătorie, erau din ce în ce mai puțin performanți, Carnegie a mers într-o noapte în secție şi a întrebat: „Câte şarje ați turnat în acest schimb?“. A aflat răspunsul (5) şi l-a desenat mare, cu o cretă, la intrarea în hală. Atât şi nimic mai mult. Angajații din schimbul următor au aflat ce s-a întâmplat şi au tras tare. La final au desenat, mândri, un 7 cât toate zilele. După două săptămâni, se ajunsese la 12, adică exact maximul posibil pentru un schimb. Atenție, Carnegie a obținut aceste performanțe fără a cheltui nici un ban (era, ce-i drept, şi foarte zgârcit).

Fără nici o legătură de rudenie cu Andrew, Dale Carnegie, un reputat specialist în management şi resurse umane, a spus că „nimic nu se compară, atunci când e vorba de motivare, cu o promovare. Chiar **dacă nu-i dai bani unui om, dă-i o funcție mai importantă.** Va fi încântat şi o bună perioadă de timp va lucra mult mai motivat ştiind că pe uşa biroului său sau pe cartea de vizită este o titulatură nouă!“. Ce vă costă ca pe un „Junior Trader“ să-l faceți „Senior Trader“?

RENTROP & STRATON

Evaluarea performanțelor agenților de vânzări

Modele de formulare de evaluare

Succesul în vânzări nu poate avea continuitate fără o evaluare corectă şi permanentă a performanțelor obținute. În managementul echipei de agenți de vânzări, evaluarea ocupă un rol deosebit de important, fiind cel puțin pe aceeaşi treaptă cu instruirea sau motivarea agenților.

Atunci când doriți să evaluați munca agenților de vânzări trebuie să țineți cont ca informațiile pe care le evaluați să fie:
– relevante pentru performanțele agentului;
– stabile (să nu fie vorba de date ce au o fluctuație crescută);
– măsurabile (cuantificabile).

SFATUL NOSTRU

Agenții de vânzări vor percepe negativ sistemul de evaluare dacă se folosesc criterii greşite, dacă datele nu sunt reale şi relevante, dacă interpretați incorect informațiile pe care le aveți. De asemenea, nu folosiți evaluarea ca pe un mijloc de persecutare a agenților, ci ca pe un instrument de dezvoltare!

În principal, în evaluarea agenților de vânzări veți analiza:
– numărul de telefoane date;
– numărul de întâlniri şi prezentări programate;
– numărul de produse/servicii vândute;
– termenul mediu de încasare a facturilor;
– soldul facturilor neîncasate la feinele perioadei;
– clienții obținuți din clienții potențiali;
– timpul alocat fiecărui client/potențial client;
– numărul de ore lucrate de fiecare agent de vânzări;
– cunoaşterea produselor/serviciilor promovate de companie;
– relația cu ceilalți membri ai echipei;
– relația cu personalul de conducere;
– capacitatea de adaptare la situații noi.

În evaluare aveți de-a face cu criterii:
– cantitative (numărul de clienți, de produse/servicii vândute, cifra vânzărilor);
– calitative (abilități de vânzători, abilități de comunicare, atitudine pozitivă, negociere).

Modele de formulare de evaluare

Este foarte important ca evaluarea să se facă având la bază formulare pe care toțiagenții le cunosc foarte bine. Un astfel de formular este „Fişa performanțelor“ (zilnice, săptămânale, lunare, trimestriale, anuale):

RENTROP & STRATON

Fişa performanţelor agenţilor

Nr. crt.	Nume agent	Telefoane date	Întâlniri perfectate	Prezentări	Vânzări	Testări gratuite	Feedback
1	Agent 1						
2	Agent 2						
3	Agent 3						
4	Agent 4						
5	Agent 5						

De asemenea, fiecare agent va trebui să completeze, atunci când se întoarce de la o discuţie, „Fişa clientului“. Pe baza acestei fişe veţi realiza fişele de performanţă.

Fişa clientului

Nume client	Domenii de interes	Produse cumărate	Produse în testare	Mulţumiri	Nemulţu-miri	Observaţii
___	1.	1.	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.	3.	3.
	4.	4.	4.	4.	4.	4.
	5.	5.	5.	5.	5.	5.

Este foarte important ca, la începutul unei campanii de promovare, să definiţi foarte bine criteriile de evaluare pentru ca fiecare agent să le cunoască. De asemenea, evaluaţi cu regularitate şi nu uitaţi să păstraţi o atmosferă destinsă în echipă.

Evaluările sunt făcute pentru ca fiecare agent să-şi îmbunătăţească performanţele.
De asemenea, înainte de a discuta rezultatele evaluării în cadrul echipei, stabiliţi întâlniri individuale cu fiecare agent. Acesta va căpăta şi mai multă încredere în dumneavoastră pentru că, înainte de a face publice informaţiile privind performanţele sale, i-aţi oferit ocazia să vi le explice, aşa cum le vede el.

SFATUL NOSTRU

Evaluaţi lunar agentul. În cazul obţinerii succesive de calificative necorespunzătoare, vă recomandăm să-l înlocuiţi. Pe baza formularelor de evaluare veţi putea face acest lucru în conformitate cu Codul muncii.

RENTROP & STRATON

Decizia de cumpărare

Comportamentul de cumpărare
Apariția nevoii nesatisfăcute
Căutarea de informații și identificarea variantelor
Evaluarea mentală a variantelor considerate
Definitivarea rezultantei evaluării
Comportamentul post-achiziție al clienților

Deciziile de cumpărare se împart în **decizii programate şi decizii neprogramate**, în funcție de modul în care sunt acoperite fazele procesului decizional.

Deciziile programate sunt caracterizate de repetabilitate, fiind decizii de rutină şi prin faptul că modul în care se iau de fiecare dată este în mare parte acelaşi.

Deciziile neprogramate se referă la situații noi, sunt nestructurate, au implicații de ordin financiar sau psihologic şi nu au caracter de rutină. Această clasificare este utilă mai ales în elaborarea studiilor comportamentale.

Decizia de cumpărare a noilor produse este decizia de achiziționare a unei mărfi, a unui serviciu sau idei percepute de client ca reprezentând ceva nou. Procesul de adoptare este procesul mental pe care îl parcurge un individ de la obținerea primelor informații despre existența unor inovații până la adoptarea ei finală. Adoptarea este decizia persoanei de a deveni utilizator obişnuit al produsului.

În activitatea de adoptare a produsului se parcurg **5 etape**:
1. **conştientizarea,** consumatorul află despre produs, dar nu are informații;
2. **interesul,** consumatorul caută informații;
3. **evaluarea,** analizează dacă are sens să încerce noul produs şi îl compară cu altele;
4. **probarea,** decide să-l încerce pe o scară mică, pentru a-i proba valoarea;
5. **adoptarea,** decide să utilizeze produsul regulat şi din plin.

Un rol important în procesul de adoptare revine influenței personale, adică sfaturile şi atitudinile altor persoane la adresa noului produs.
Pentru a determina o decizie favorabilă, produsul trebuie să fie inovator, compatibil cu valorile consumatorului, complex fără a fi greu de înțeles, divizibil (pasibil de a fi încercat pe o bază limitată), comunicabil, adică avantajele sale să poată fi uşor observate sau descrise celor din jur.

Pentru multe produse, identificarea cumpărătorului nu este deloc dificilă, însă rolurile jucate de fiecare factor ce influențează decizia de cumpărare tind să se schimbe.

O persoană poate juca **5 roluri** în cadrul procesului de luare a deciziei de cumpărare:
1. **inițiator:** persoana care vine prima cu ideea cumpărării unui anumit produs sau serviciu;
2. **influent:** cel ale cărui păreri sau sfaturi influențează decizia de cumpărare;
3. **decident:** persoana care hotărăşte asupra componentelor deciziei;
4. **cumpărător:** persoana care efectuează achiziția;
5. **utilizator:** persoana care consumă sau utilizează produsul sau serviciul.

Procesul decizional prin care trece consumatorul diferă în funcție de tipul deciziei de cumpărare. Achizițiile complexe şi de mare valoare presupun, de obicei, un proces de deliberare mai îndelungat şi existența mai multor participanți.

RENTROP & STRATON

Comportamentul de cumpărare

În baza gradului de implicare a cumpărătorului şi a gradului de diferenţiere a mărcilor, s-au identificat de Henry Assael patru tipuri de comportamente de cumpărare.

	Implicare profundă	**Implicare scăzută**
Diferenţe semnificative între mărci	Comportament complex de cumpărare	Comportament de cumpărare orientat spre varietate
Diferenţe mici între mărci	Comportament orientat spre reducerea disonanţei	Comportament de cumpărare obişnuit

Comportamentul complex de cumpărare se manifestă atunci când produsul este scump, nu este achiziţionat în mod frecvent şi prezintă unele riscuri sau reflectă într-un grad înalt statutul persoanei. În mod obişnuit, cumpărătorul nu ştie multe lucruri despre categoria respectivului produs. Comportamentul complex de cumpărare implică parcurgerea a trei etape: formarea unor anumite convingeri în legătură cu produsul, apoi atitudini, iar în final alegerea în cunoştinţă de cauză a produsului. Strategiile de marketing în cazul acestor produse trebuie să-l ajute pe consumator să ia cunoştinţă de caracteristicile produsului, de avantajele mărcii, în acest scop folosindu-se materiale tipărite, instruirea personalului de vânzare etc.

Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea disonanţelor. În acest caz, deşi există o implicare profundă a consumatorului, achiziţionarea se va face mult mai repede, întrucât între mărci nu există diferenţe semnificative. După achiziţie, cumpărătorul poate trece printr-o stare numită disonanţă post-achiziţie, când va sesiza unele dezavantaje la produsul cumpărat şi va auzi de unele avantaje ale celorlalte produse. Acum, comunicarea de marketing trebuie să-l ajute pe consumator să-şi formeze acele convingeri şi să facă acele evaluări care să-i întărească sentimentul unei alegeri întemeiate.

Comportamentul de cumpărare obişnuit, care se remarcă prin implicarea scăzută a consumatorului în decizia de cumpărare, se regăseşte în cazul produselor mai puţin costisitoare şi care sunt cumpărate în mod frecvent. Consumatorii nu-şi formează o atitudine fermă asupra unei mărci, ci o alege pentru că îi este familiară. Pentru aceste produse, procesul de cumpărare începe cu formarea, prin învăţare pasivă, a unor convingeri despre marcă, urmată de cumpărarea propriu-zisă, care poate sau nu fi urmată de evaluare. Preţul şi promovarea vânzărilor sunt elementele-cheie pentru a stimula testarea produsului şi în final achiziţionarea lui. Reclamele trebuie să fie scurte şi repetate frecvent, pentru a avea impact, şi să utilizeze sugestii şi simboluri uşor de reţinut.

Comportamentul de cumpărare orientat spre varietate se caracterizează prin implicarea scăzută a consumatorului, dar şi prin existenţa unor diferenţe semnificative între mărci. Consumatorii schimbă rapid mărcile pe care le achiziţionează. Trecerea de la o marcă la alta nu este un indicativ al insatisfacţiei, cât mai ales o căutare a varietăţii. Liderul de piaţă va încuraja comportamentul obişnuit de cumpărare, având grijă ca stocurile să nu se epuizeze şi prin ocuparea la maximum a spaţiului de expunere în magazine, totul combinat cu o publicitate de reamintire.

Procesul decizional de cumpărare poate fi descompus în următoarele faze:
- apariţia unei nevoi nesatisfăcute;
- căutarea de informaţii şi identificarea variantelor;
- evaluarea mentală a variantelor;
- rezultanta evaluării;
- evaluarea post-cumpărare.

RENTROP & STRATON

Consumatorii însă nu respectă întotdeauna acest grafic; ei pot sări unele etape sau le pot parcurge în altă ordine, mai ales în cazul achizițiilor cu valoare mică.

Apariția nevoii nesatisfăcute

Reprezintă prima etapă şi constă în sesizarea diferenței dintre starea actuală şi starea dorită, diferență ce poate fi cauzată de un stimul intern sau de unul extern.

Există două motive pentru apariția stării conflictuale: primul constă în modificarea stării actuale şi al doilea în modificarea stării dorite.

Cauzele modificării stării actuale sau viitoare ar putea fi următoarele:
- **epuizarea sau uzarea stocului** de produse aflate în folosința consumatorului (apare cel mai frecvent);
- **apariția unor dezechilibre la consumator** între produsele sau serviciile asociate în consum;
- **creşterea nevoilor existente,** schimbarea lor şi apariția unora noi;
- **obținerea unor informații** privitoare la produse şi servicii noi apărute pe piață;
- **schimbarea statutului** demografic şi/sau economic;
- **apariția unor tehnologii** pentru realizarea de produse şi prestarea de servicii.

Condițiile ce determină modificarea stării actuale şi a celei dorite sunt interdependente, se condiționează reciproc.

Căutarea de informații şi identificarea variantelor

Un consumator cu o nevoie nesatisfăcută caută informații suplimentare, realizând astfel a doua etapă. Există două niveluri de stimulare a interesului:
■ atenția sporită
■ informarea activă. În această situație, eforturile de căutare sunt mult mai susținute decât în prima; consumatorul se va implica în activități menite să-i crească volumul de cunoştințe.

Sursele de informare ale consumatorului se clasifică astfel:

■ surse personale (familie, prieteni, vecini...);
■ surse comerciale (reclame, personal de vânzare, distribuitori, ambalaje, afişe);
■ surse publice (mass-media, organizații care efectuează sau publică studii de piață);
■ surse legate de experiență (mânuirea, examinarea, utilizarea produsului).

Consumatorul va alege din produsele disponibile pe piață **(setul total)** pe cele care-i sunt cunoscute **(setul cunoscut),** pe cele care îndeplinesc criteriile sale **(setul avut în vedere),** urmând ca dintre ele să aleagă câteva variante principale **(setul de selecție),** iar dintre acestea, produsul final. Activitatea de informare se realizează pe două căi: informare interioară şi informare exterioară.

Căutarea internă reprezintă un proces mental de regăsire în memoria consumatorului a informațiilor stocate în trecut şi care ar putea servi pentru fundamentarea deciziei de cumpărare. Aceste informații din memoria consumatorului pot fi informații achiziționate anterior pe cale activă (un proces anterior de cumpărare) sau stocate pe cale pasivă.

Căutarea externă se bazează pe informații la care consumatorul are acces în mediul său exterior şi depinde de experiența sa, de natura deciziei luate în considerare, de natura a însuşi consumatorului

RENTROP & STRATON

şi, nu în ultimul rând, de cantitatea de informaţii interioare pe care le deţine şi de riscul deciziei.

SFATUL NOSTRU

Informarea presupune următoarele probleme specifice: costul perceput, timpul alocat informării, costurile psihologice, factorii situaţionali, banii alocaţi informării, caracteristicile consumatorului.

Evaluarea mentală a variantelor considerate

Este cea de-a treia etapă şi este baza luării deciziei de cumpărare.
Gradul de cuprindere şi amploarea procesului de evaluare sunt influenţate de mai mulţi factori, printre care mai semnificativi sunt:

■ **experienţa consumatorului** (cu cât consumatorul posedă mai multă experienţă în prelucrarea şi utilizarea mentală a informaţiilor, cu atât procesul este mai scurt);

■ **importanţa produsului sau serviciului** considerat (cu cât este mai important, cu atât procesul este mai complex);

■ **costul luării unei decizii incorecte** (care e deseori considerat de consumator ca fiind mai mic decât costul informării);

■ **complexitatea variantelor** evaluate;

■ **urgenţa cu care trebuie luată decizia** (cu cât timpul este mai mic, cu atât procesul este mai scurt).

Din setul posibilităţilor evocate, consumatorul, prin **procesul de evaluare**, va alege produsul pe care îl va achiziţiona.

Un prim aspect al procesului de evaluare este **identificarea criteriilor** pe care consumatorul le foloseşte în evaluarea sa.

Primul criteriu este ca produsul să-i satisfacă nevoia. În al doilea rând, el **caută anumite avantaje**, beneficii, pe care i le-ar asigura produsul cumpărat.

Consumatorul vede fiecare produs ca un ansamblu de atribute, cu capacităţi diferite de a-i oferi avantajele dorite şi de a-i satisface nevoia. Fiecare atribut are o valoare de întrebuinţare.

În continuare, consumatorul va ataşa **grade de importanţă** fiecărui atribut, în funcţie de avantajele conferite, obţinând o sumă de atribute mai importante.

În funcţie de atributele fiecărei mărci, consumatorul îşi va forma o serie de **convingeri cu privire la o marcă.**

Complexul de convingeri cu privire la o marcă se numeşte **imaginea mărcii comerciale.**

SFATUL NOSTRU

Convingerile consumatorului pot să difere de atributele reale, în funcţie de experienţa sa şi de efectul percepţiei, distorsiunii şi memoriei selective.

RENTROP & STRATON

Consumatorii se vor ghida în decizia lor şi în funcţie de anumite niveluri de restricţie ale valorilor minime sau maxime acceptate şi de preţurile pe care sunt dispuşi să le plătească, astfel că orice produs situat în afara acestor baremuri este exclus din start.

Specialiştilor în marketing le revine sarcina determinării acestor niveluri de restricţie, această problemă rezolvându-se prin cercetări de piaţă.
În final, consumatorii vor adopta o regulă de decizie sau o metodologie. Aceste reguli sunt denumite **reguli euristice.**

Cea mai simplă regulă de decizie este aceea în care consumatorul nu mai examinează atributele fiecărui produs, ci pur şi simplu apelează la memoria sa pentru a determina varianta optimă.

O altă regulă este **regula de decizie compensatorie,** care permite realizarea negocierii astfel încât o slăbiciune dintr-un domeniu poate fi compensată cu atribute puternice în alte domenii.

Regulile de decizie noncompensatorii sunt o altă categorie, care se divide în reguli conjunctive, reguli disjunctive şi reguli lexico-grafice.

Regulile conjunctive presupun aplicarea unui set de limite restrictive tuturor variantelor existente, urmând ca numai cele ce se califică să fie comparate între ele.

Regula disjunctivă este mai exigentă: dacă un produs nu satisface un singur criteriu din cele avute în vedere de consumator, el va fi eliminat direct.

Regula lexico-grafică presupune compararea atributelor care stau la baza evaluării în ordinea importanţei lor, produsul care are cea mai bună poziţie la atributul cel mai important fiind cel final.

Regula aditivităţii simple este o altă regulă ce permite compararea caracteristicilor pozitive ale produsului cu caracteristicile pozitive ale altui produs, produsul cu cele mai multe şi importante caracteristici urmând să fie ales.

Strategiile decizionale combinate permit utilizarea regulilor într-o ordine aleatoare.

Definitivarea rezultantei evaluării

În această fază, consumatorul decide asupra comportamentului său privitor la procesul decizional de cumpărare în care s-a angajat, în sensul că se opreşte la una din următoarele posibilităţi:
- decide să cumpere produsul sau serviciul respectiv;
- decide să nu cumpere produsul sau serviciul respectiv;
- decide să amâne cumpărarea;
- decide să înlocuiască, la cumpărare, produsul sau serviciul iniţial cu altul.

Decizia de cumpărare poate fi precedată de apariţia intenţiei de cumpărare. În acest caz, asupra deciziei de cumpărare pot acţiona doi factori:

✓ **atitudinea celorlalţi** şi

✓ **situaţiile neprevăzute** (ex. pierderea locului de muncă).

Modul în care atitudinile altor persoane vor influenţa decizia de cumpărare depinde de tăria acestor atitudini şi de motivaţia consumatorului de a se conforma lor.

RENTROP & STRATON

Decizia de amânare, modificare sau evitare a cumpărării este determinată în principal de riscul perceput (suma de bani pusă în joc, nesiguranța consumatorului etc.).

SFATUL NOSTRU

Pentru punerea în practică a intenției de cumpărare, un consumator poate lua cinci tipuri de decizii de cumpărare secundare:

✓ o decizie asupra mărcii,

✓ o decizie asupra vânzătorului,

✓ o decizie asupra cantității,

✓ o decizie asupra momentului cumpărării şi

✓ o decizie asupra metodei de plată.

Comportamentul post-achiziție al clienților

Comportamentul post-achiziție al clienților studiază gradul de satisfacție sau insatisfacție pe care îl va manifesta consumatorul față de produsul cumpărat. Funcția este dată de relația dintre aşteptările consumatorului şi performanțele efective ale produsului.

Cumpărătorul îşi întemeiază aşteptările pe mesajele primite de la vânzători, prieteni şi alte surse de informare, mesaje şi informații care, dacă achiziția se va dovedi satisfăcătoare, vor fi stocate în memorie pentru o utilizare ulterioară.

Dacă însă apare o stare de insatisfacție şi consumatorul nu este mulțumit, se instalează aşa-numita disonanță cognitivă (neliniște). Deoarece în orice proces decizional de cumpărare varianta aleasă de consumator are şi unele minusuri, în timp ce variantele respinse pot avea plusuri.

SFATUL NOSTRU

Satisfacția consumatorului este importantă din cel puțin două puncte de vedere: întâi pentru că este mult mai uşor să păstrezi clienți decât să atragi alții noi; în al doilea rând, pentru că un consumator satisfăcut va lăuda produsul, în medie, la trei persoane, iar un consumator nesatisfăcut va critica produsul față de alte unsprezece persoane.

Exemplu:
Un studiu arată că 13% din persoanele care au avut o problemă cu un agent de vânzări s-au plâns în legătură cu acest lucru la peste douăzeci de persoane. De fapt, 96% din consumatorii nemulțumiți nu informează niciodată firmele despre problemele pe care le au cu aceştia.

Acțiunile private prin care un consumator îşi poate manifesta nemulțumirea sunt oprirea din cumpărarea produsului respectiv **(opțiunea retragerii)** sau avertizarea celor din jur cu privire la neajunsurile produsului **(opțiunea comunicării).**

SFATUL NOSTRU

Disonanța cognitivă sau neliniştea este cu atât mai mare cu cât valoarea cumpărăturii este mai mare, cu cât atracția posibilităților respinse este mai mare şi cu cât importanța relativă a cumpărăturii este mai mare.

RENTROP & STRATON

În continuare, consumatorul întreprinde anumite activităţi pentru a-şi reduce disonanţa cognitivă, cum ar fi căutarea de informaţii, privirea de spoturi publicitare etc.

Importanţa acordată de către client satisfacţiei post-achiziţie sugerează faptul că vânzătorii ar trebui să prezinte în mod obiectiv produsul respectiv, făcând performanţe care să fie în concordanţă cu performanţele reale ale produsului.

Satisfacţia sau insatisfacţia influenţează comportamentul clientului, care va rămâne sau nu fidel aceleiaşi mărci în funcţie de acest factor.

Când clientul renunţă la un produs, trebuie ca firma producătoare să urmărească modul în care renunţarea are loc, mai ales având în vedere considerente de protecţia mediului sau chiar considerente estetice.

Exemplu:
Este cazul casei de parfumuri Pacco Rabane, ale cărei sticluţe au fost concepute astfel încât să se poată reîncărca, după ce mai mulţi utilizatori s-au plâns de faptul că trebuie să arunce sticluţele de o formă deosebită.

Lista unor întrebări utile pentru directorii de vânzări

Grile utile
Listă generală de evaluare în vânzări

Lipsa răspunsurilor la câteva întrebări aparent simple, care consumă zilnic din timpul limitat al directorilor de vânzări sunt:

→ Cum sunt întâmpinați și tratați clienții mei?
→ Cât de bine sunt consiliați clienții de către agenții mei de vânzări?
→ Cum mă diferențiază clienții de concurență?
→ Spațiile în care îmi primesc clienții sunt curate, primitoare?
→ Cât de loiali îmi sunt angajații (agenții de vânzări) sau clienții?
→ Stimulează prezentarea mărfurilor decizia de cumpărare a clientului?

Trebuie doar să ne întrebăm „*Ce se întâmplă, de fapt, când şeful nu priveşte?*“.

„Mystery shopping“ sau testarea anonimă a relației client/angajat cu acest lucru se ocupă și reprezintă:

- definiția informală
- definiția formală

Definiția informală:
Joacă în mod real rolul clientului dumneavoastră după un scenariu de comun acord stabilit, evaluează obiectiv calitatea serviciilor oferite de către agenții dumneavoastră de vânzări clienților, proporția în care sunt respectate și aplicate reglementările interne ale companiei. Pe scurt, măsoară loialitatea și conștiința angajaților față de brand și organizație.

Definiția formală:
● **Instrument eficient de evaluare şi monitorizare** anonimă şi imparțială a calității relației angajat – client întrebările directorilor de vânzări
● **Modalitate certă de testare anonimă** a impactului pe care îl au asupra clientului mesajele transmise – pe de o parte – de mediul în care vă desfăşurați activitatea şi, pe de alta, a mesajelor promovate de către fiecare angajat în parte
● **Barometrul eforturilor** de vânzare abordat din două perspective esențiale:
  - a clientului
  - a organizației pe care o conduceți
● **Metoda reală de identificare a nevoii** de perfecționare profesională într-un anumit domeniu

Există numeroase firme la care puteți apela pentru a obține astfel de răspunsuri şi a face **evaluări** de genul:
● Evaluare de bază
● Evaluare telefonică
● Evaluarea cunoştințelor profesionale
● Evaluarea integrității angajaților, a aderenței acestora la cultura organizațională
● Interviu post – concediere/demitere
● Evaluarea discriminării

RENTROP & STRATON

- Evaluare Web
- Shopping la concurență

Sau, dacă aveți un departament care se ocupă de așa ceva, îl puteți însărcina cu acest lucru după ce know-how-ul specific acestei metode este asigurat.

Grile utile:

1. Căutarea de informații este realizată de consumator:
a) în mod activ
b) în mod pasiv
c) în mod deliberativ
d) nici o alternativă

2. Cea mai importantă trăsătură a percepției este faptul că aceasta este:
a) distributivă
b) selectivă
c) euristică
d) argumentativă

3. Care dintre următoarele exemple constituie un motiv fundamental pentru consumator?
a) Fanta
b) cafea
c) apă minerală
d) bere

4. Atitudinile clienților:
a) pot fi direct observate
b) nu pot fi direct observate
c) nu pot fi evaluate
d) nu pot fi cunoscute

5. Procesul prin care consumatorul recepționează, selectează, organizează şi interpretează stimulii din mediul înconjurător, dându-le o anumită semnificație poartă denumirea de:
a) învățare
b) percepție
c) atitudine
d) motivație

Răspunsuri: 1a; 2b; 3c; 4b; 5b

Listă generală de evaluare în vânzări

Nr. crt.	Subiect	Control
1	Natura, istoria şi dezvoltarea firmei în ultima perioadă	❑
2	Puncte forte şi slabe ale firmei	❑
3	Profilul firmei (inclusiv legislația specifică)	❑
4	Strategia de firmă	❑

RENTROP & STRATON

5	Situația relațiilor dintre agenții de vânzări	❑
6	Structura organizatorică: numărul şi responsabilitățile agenților de vânzări	❑
7	Calificarea directorilor de vânzări şi, în general, a personalului de conducere	❑
8	Posibilități de înlocuire a personalului	❑
9	Planificarea unor posibile modificări de personal	❑
10	Natura produselor şi ciclul de viață al acestora	❑
11	Analiza încasărilor pe unitatea de produs	❑
12	Principalii lideri de piață, concurenți, clienți	❑
13	Numărul de clienți	❑
14	Cotele de piață	❑
15	Strategii de distribuție	❑
16	Tehnici de vânzare, politici de preț	❑
17	Condiții speciale de muncă (part-time, full-time)	❑
18	Salarii şi procente din vânzări	❑
19	Analiza costurilor	❑
20	Estimarea veniturilor şi profitabilitatea firmei	❑

RENTROP & STRATON

Arta de a convinge clientul

Despre persuasiune
Mic secret ce trebuie pus în aplicare în timpul unei vânzări
Cum convingeți clienții
Cum îl ajutați pe client să cumpere
Cum trebuie să acționați pentru a fi consecvent în mod constant

Despre persuasiune

De câte ori nu vă aduceți aminte cu nostalgie de vremurile când erați elev? Vă amintiți colegii, clasa, şcoala, dar mai ales profesorii.

Unii parcă vă mai captivează şi astăzi, punându-vă în colțul gurii un zâmbet de admirație, umplându-vă inima de mulțumire, încântare, satisfacție, stârnindu-vă parcă şi acum dorința de a mai participa încă o dată la acele senzaționale ore... de fizică, deşi dvs. aveați înclinații certe pentru limba română.

Cum reuşea acel profesor să vă atragă în mrejele ştiințelor exacte, cum vă determina să studiați mai mult, cum vă atrăgea interesul pentru tot ceea ce însemna fizică chiar şi după ore rămâne un mister pe care numai sufletul dvs. îl poate mărturisi simplu, spunând: nu ştiu ce a făcut, dar m-a convins.

După ani, ați realizat că cei mai buni şi de succes profesori nu au fost întotdeauna cei mai învățați. În cazul unora, ați fost atras de blândețea lor, de şarmul personal, de interesul vădit şi sincer pe care îl manifestau la clasă, de dăruirea şi simpatia pe care le manifestau, toate acestea vă determinau să studiați mai bine. Este vorba doar despre calități, calități spirituale care îi categorisesc pe profesori.

Aceleaşi calități care îi fac pe profesori a fi mai buni, îi înnobilează şi pe cei mai buni vânzători. Este vorba despre convingere, **arta convingerii**. Aceasta joacă un rol esențial în viața noastră. Fie că suntem profesor, avocat, preot, om de afaceri, părinte, vânzător, cu toții încercăm să influențăm, să câştigăm încrederea celorlalți, să-i determinăm pe alții să ne accepte ideile, gândirea, principiile.

Exemplu:
Un renumit reporter a auzit de o anume persoană care lucrează în domeniul asigurărilor. L-a frapat succesul respectivei persoane care excelează în tot ceea ce face, convinge client după client să încheie asigurări costisitoare de viață, de locuință, de bunuri, de sănătate.
El este, de asemenea, un renumit reporter de televiziune. A obținut interviuri de la cele mai autoritare personalități din diferite domenii de activitate. Ştie sigur că este un maestru în arta persuasiunii, de aceea, este curios să afle care sunt şi secretele acestei persoane din domeniul asigurărilor.
Aşadar, se înarmează cu răbdare, entuziasm şi sete de cunoaştere şi pleacă pentru a lua marele interviu. Ei bine, după câteva ore, se întoarce la birou cu o poliță de asigurare a locuinței, a vieții şi a vocii, în loc de interviu.

Oare acesta nu este un TRIUMF în arta vânzărilor? Acest om l-a determinat pe reporter să uite pur şi simplu de ce venise şi să cumpere ceva la care nici nu se gândise anterior.

Întrebările la care trebuie să găsim un **răspuns elocvent** în paginile ce urmează ar fi:
→ Cum este posibil ca un om să ne schimbe întreaga atitudine mentală şi să ne determine să facem în mod voluntar exact lucrul la care nici nu ne gândeam cu ceva timp mai înainte?

RENTROP & STRATON

→ Cum este posibil ca un om să ne convingă să cumpărăm un articol de care eram ferm convinşi că nu avem nevoie, nici măcar nu-l doream? Pur şi simplu, fără motiv, l-am cumpărat cu mare bucurie.

→ De ce alte persoane care au încercat din răsputeri în trecut să ne facă să achiziționăm diferite obiecte au eşuat lamentabil?

În domeniul vânzărilor **nimic nu este mai important decât persuasiunea.** Nu de puține ori am întâlnit oameni care se opun cumpărării unui produs încă de la început.

Logica acestor oameni este simplă: se gândesc că nu vor să cumpere şi sunt hotărâți *să nu cumpere*. De aici înainte intervine vânzătorul cu tot arsenalul său disponibil pentru convingerea clientului să cumpere. Măiestria vânzătorului este pusă în valoare atunci când îl determină pe client să se hotărască să cumpere tocmai când se împotrivea achiziționării obiectului respectiv.

Rezultatele artei sale de a convinge sunt:
- **clientul cumpără** articolul cu inima deschisă;
- **clientul plăteşte** bucuros;
- **clientul simte** într-adevăr că îşi doreşte acel produs.

Mic secret ce trebuie pus în aplicare în timpul unei vânzări

Ce faceți când un om este hotărât să nu se uite la produsele pe care le comercializați, este deplin convins că nu vrea să cumpere şi este în totalitate împotriva dvs.?

Tot ceea ce trebuie să faceți este **să captați atenția omului respectiv.** Iată primul pas din ordinea logică a desfăşurării unei vânzări de succes.

Din momentul în care potențialul cumpărător şi-a îndreptat atenția către produsul dvs., **apare şi dorința** sa de a intra în posesia lucrului pe care îl aveți la vânzare.

Când ați obținut atât atenția, cât şi dorința clientului de a cumpăra, practic **vânzarea are şanse mari să se încheie.**

Cum convingeți clienții

Ca vânzător, trebuie să vă ghidați după un singur principiu, deosebit de solid: **„Ajutați-l pe client să cumpere. Nu încercați să îi vindeți!“**

Care sunt oare calitățile care fac dintr-un agent de vânzări un adevărat maestru al artei încasărilor? Diplomație, atractivitate, inteligență, voioşie, abilitate verbală, amabilitate, bunătate, cinste, transparență, simplitate. Fără îndoială că este vorba despre un caracter puternic.

După cum am văzut anterior, această putere de convingere nu este o calitate simplă. Ea se compune din multe alte calități admirabile, care țin mai mult de inimă decât de creier.
Putem spune, fără doar şi poate, că este una din **trăsăturile naturii umane** care ne ajută să fim victorioşi acolo unde calitățile minții noastre nu au nici o putere de influență.

5 paşii necesari care duc la convingerea clientului:

1. Studiați nevoile clientului.
2. Vindeți numai ceea ce este în avantajul clientului.
3. Câştigați încrederea şi bunăvoința clientului.

RENTROP & STRATON

4. Faceți-l pe client să creadă că vânzătorul este prietenul său.

5. Acționați numai în interesul clientului.

SFATUL NOSTRU

Nu uitați că abilitatea de a-i face pe alții să gândească așa cum gândiți dvs. este o calitate deosebit de importantă, dar atrage după sine și o mare responsabilitate.

Cum îl ajutați pe client să cumpere

Înainte de a fi vânzători, cu toții suntem cumpărători. De nenumărate ori am fost luați de mână în momentul în care am păşit pragul unui magazin, ni s-a prezentat locul, ni s-a acordat cea mai mare atenție fără a ni se lăsa impresia că cineva ne determină să cumpărăm ceva.

Este oare aceasta o utopie, se întâmplă oare în România sau totul se poate petrece numai în cadrul marilor concerne internaționale?

Răspunsul ne aparține şi ține de experiența noastră proprie ca potențiali clienți în diferite magazine naționale şi internaționale.

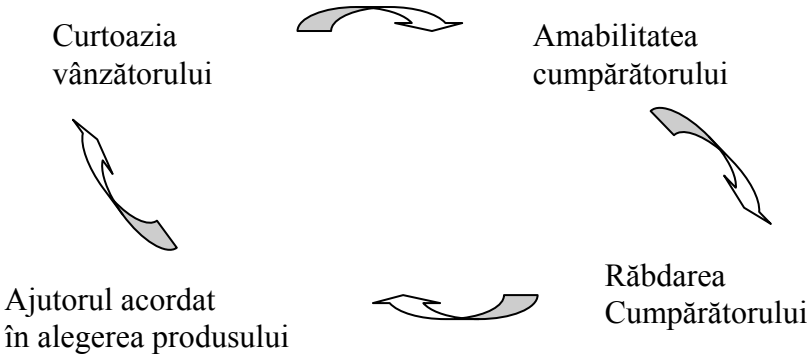
Evident, cele prezentate mai sus pot purta un singur nume: curtoazie. Curtoazia este un mijloc eficient de a mulțumi clientul, de a-l face să se simtă bine în interiorul magazinului pe care îl vizitează.

În zilele noastre există nenumărate alte mijloace de a mulțumi clienții, de a le oferi maximum de confort în vederea încheierii tranzacțiilor celor mai bănoase:

- ✓ Săli de aşteptare
- ✓ Săli de lectură
- ✓ Muzică în surdină
- ✓ Articole de papetărie
- ✓ Persoane care întâmpină clienții

SFATUL NOSTRU

Nu uitați că, în momentul intrării într-o afacere, prețul şi calitatea nu sunt singurele elemente care intră în competiție! Elementele enumerate mai jos intră într-o simbioză perfectă cu prețul şi calitatea produsului.



RENTROP & STRATON

Pentru o mai bună înțelegere a sentimentului încercat de un client în timpul cumpărării unui produs, încercați să recurgeți la empatie:

1. Puneți-vă în locul clientului.
2. Ajutați-l cu ceea ce ştiți că are într-adevăr nevoie.
3. Sugerați-i numai beneficiile pe care le aduce produsul oferit spre vânzare.
4. Îmbinați înțelegerea, bunătatea şi spiritul de întrajutorare cu vânzările.

E foarte posibil ca acel client care v-a trecut pragul magazinului să uite o mulțime de lucruri din cele pe care i le-ați enumerat legate de caracteristicile produsului, dar, țineți minte, nu va uita niciodată cum i-ați acordat toată atenția dvs., cum i-ați oferit din timpul dvs., din energia dvs. pentru a-i arăta ce poate fi cu adevărat în folosul său.

SFATUL NOSTRU

→ Nu promiteți livrări care sunt imposibile!
→ Fiți precaut în ceea ce priveşte promisiunile!
→ Fiți flexibil şi cu bun-simț!
→ Oferiți clientului idei noi!
→ Arătați-i ce este la modă în momentul respectiv!

Explicați-i **cum poate progresa** pe scara civilizației dacă foloseşte acel produs.

Iată mai jos acțiunile pe care trebuie să le întreprindă un vânzător pentru a avea **succes în arta convingerii clientului:**
→ să asiste cumpărătorul;
→ să arate dispoziția de a-l ajuta în timpul deciderii asupra produsului pe care doreşte să-l cumpere;
→ să aibă în vedere în permanență ceea ce doreşte cumpărătorul;
→ să dea dovadă de amabilitate;
→ să fie simplu şi concis în descrierea produsului;
→ să fie consecvent şi demn de încredere.

Singurul mod de reuşită în schimbarea atitudinii oamenilor este să acționăm cu consecvență. Ce este consecvența în vânzări şi cum ne poate ajuta să atingem culmile succesului veți înțelege citind exemplul de mai jos.

Exemplu:
Cheia succesului în orice afacere este să ne stabilim obiective şi să le îndeplinim cu conştiinciozitate. De câte ori nu ați auzit de oameni care merg de nenumărate ori la şedințe de lucru? De câte ori ați auzit că ce s-a discutat acolo a fost legat şi de planurile de viitor ale companiei, nu numai de bilanțuri lunare, trimestriale şi anuale?

Aşadar, participăm la prima şedință. Aceasta se termină, toată lumea este mulțumită, s-au precizat şi câteva obiective legate de planul de vânzări... O a doua şedință (peste două luni). Toată lumea se prezintă, cineva a prezidat-o cu succes. Toată suflarea spune: „A fost o şedință minunată!"... Nimeni însă nu a mai adus la cunoştință planurile care au fost stabilite anterior, nimeni nu s-a interesat dacă acestea au fost îndeplinite sau nu, dacă mai trebuie actualizat ceva...

RENTROP & STRATON

Iată marea capcană a lipsei de consecvență. Pentru o mai bună desfăşurare a planului de afaceri al companiei, vă sugerăm în cele ce urmează câteva puncte pe care trebuie să le aveți în vedere când participați la orice ședință:

- ✓ **verificați** dacă planurile anterioare ale companiei au fost îndeplinite
- ✓ **evaluați** eficiența programelor de pregătire a angajaților din domeniul vânzărilor
- ✓ **îmbunătățiți** oferta programelor de specializare, dacă observați că vânzătorii nu se descurcă întocmai
- ✓ **asigurați-vă** dacă încă mai sunt puse în aplicare la toate nivelurile valorile recunoscute ale companiei dvs.

Cum trebuie să acționați pentru a fi consecvent în mod constant

→ deveniți adeptul calității
→ fixați ținte îndrăznețe, chiar intangibile pentru început
→ cultivați pasiunea pentru excelență
→ fiți deschis la orice idee nouă, indiferent de proveniența ei
→ creați o viziune simplă şi clară a produselor dvs., bazată numai pe realitate
→ aplicați cu abilitate şi energie planurile stabilite
→ dinamizați-i şi pe alții să lupte pentru progresul firmei
→ percepeți schimbarea ca pe o oportunitate, o altă şansă de îndeplinire a scopurilor propuse

SFATUL NOSTRU

Aveți grijă să nu vă schimbați ideile prea des. Acest lucru este nefast şi nu vă plasează pe drumul către progres. Consecvența este cea care poate convinge oamenii.
Ceea ce vă rămâne de făcut este să stabiliți un mesaj consistent şi să-l folosiți mereu. Numai în acest fel veți izbândi să cuceriți noi şi noi clienți reticenți.

Mic **test de autoevaluare** pentru a vedea dacă ați stabilit sau nu un mesaj pentru potențialii cumpărători:

1. În momentul discuțiilor cu clienții, vi se întâmplă ca unora să le transmiteți anumite informații legate de produs şi altora să le furnizați cu totul altele?

❑ Da ❑ Nu

2. Folosiți un set de mesaje acum şi un alt set în alte situații?

❑ Da ❑ Nu

3. Alții primesc sarcini de îndeplinit din partea dvs.?

❑ Da ❑ Nu

Dacă răspunsurile dvs. au fost preponderent negative, ar trebui să vă revizuiți comportamentul în afaceri pentru a deveni mult mai consecvent.

RENTROP & STRATON

Cum puteți fi convingător în comerțul desfăşurat pe Internet

11 trucuri pentru a putea vinde pe Internet
Scrisoarea de vânzare

Comerțul pe Internet devine o practică deosebit de uzitată de foarte multe companii. Deşi pare mai confortabil, nu uitați că este deosebit de dificil să convingeți clientul să cumpere. De ce? Pentru că nu apelați la gesturi, timbru vocal, intonație, emoții, sentimente, expresii faciale. Singurul mod în care puteți deveni convingător este să stabiliți o relație de maximă încredere între dvs. şi client.

11 trucuri pentru a putea vinde pe Internet

1. Vorbiți cu cumpărătorul despre problemele sale. Clientul trebuie să fie centrul atenției. Trebuie să-i arătați că vă pasă într-adevăr de el. Purtați discuții despre client, produs şi nu despre dvs.

2. Aflați categoria socială din care face parte clientul. Găsiți profilul cumpărătorului: familist – nefamilist, om de afaceri sau simplu muncitor, bogat – sărac, turist – localnic. Aflându-i profilul social, ştiți cum să-l abordați mai bine pentru a-l convinge să cumpere.

3. Vorbiți-i clientului mai ales despre beneficiile pe care le poate obține dacă va cumpăra produsul dvs.

4. Fiți concis şi direct. Pe Internet, puteți adăuga şi o mică fotografie a produsului pentru a fi mai credibil.

5. Aveți grijă de calitatea site-ului dvs. Acesta trebuie să fie impecabil, uşor de reamintit adresa şi uşor de accesat.

6. Concentrați-vă asupra titlurilor folosite pe site. Acestea trebuie să atragă clienții, să le stârnească curiozitatea. Evitați titlurile lungi şi banale.

7. Nu uitați paragrafele. Acestea nu trebuie să fie plictisitoare, ci scurte şi clare.

8. Menționați datele de contact: numele, prenumele, adresa de e-mail, numărul de telefon, pentru a fi mai convingător. În acest fel, oamenii capătă încredere în dvs.

9. Scrieți toate beneficiile produsului dvs. în Post Scriptum.

10. Dacă primiți e-mail-uri, încercați să le dați un răspuns elocvent în cel mai scurt timp posibil. În acest fel, se creează feedback-ul, iar clientul simte că nu este neglijat, abandonat.

11. După ce ați reuşit să vindeți un produs, trimiteți un e-mail de mulțumire. Mai puteți face o altă ofertă avantajoasă, specificând: „numai pentru clienți ca dvs. ...“ Nu ofertați mai mult de 2-3 produse noi.

Cuvinte recomandate pentru a fi folosite în prezentarea dvs.:
✓ Gratis, sănătos, confortabil, modern, economie, bani, fericit, dovedit, garanție, rapid, beneficiu, natural, secret...

RENTROP & STRATON

Cuvinte nerecomandate, dar care pot fi folosite cu mare atenție:
✓ Pierdere, dificil, costuri, responsabilități, moarte, impozite, contracte, eşec, decizie...

Scrisoarea de vânzare

Nu puteți vinde nimic, nici măcar atunci când cumpărătorul se află în fața dvs., fără să prezentați produsul într-o manieră cât mai atractivă. Dar cum puteți face acest lucru dacă intenționați să vindeți produse prin intermediul Internetului?

Cea care vă va ajuta cel mai mult va fi **scrisoarea de prezentare.** Iată în cele ce urmează ceea ce trebuie să faceți pentru a capta atenția clientului, care, de cele mai multe ori, este un cumpărător modern, ocupat, grăbit, fără mult timp la dispoziție.

✓ **Oferiți toate datele importante despre produs** pentru a atrage cumpărătorul şi, totodată, pentru a-l convinge.
✓ **După maximum două clicuri, clientul trebuie să ajungă la formularul magic** prin care se face comanda pentru cumpărarea unui anumit produs.
✓ **Aveți grijă la lungimea acestei scrisori de vânzare.** Vă sugerăm să creați două versiuni: *o versiune scurtă,* în care se concentrează toate informațiile importante legate de produs şi *o versiune mai detaliată* pentru cei care au mai mult timp de petrecut pe site-ul dvs.

Scrisoarea de vânzare trebuie să conțină:
- Informații clare şi concise
- Recomandări utile
- Oferte de suport în caz de nelămuriri
- Garanția produsului
- Informații despre beneficiile produsului
- Potențiale bonusuri pentru clienții fideli
- Promisiuni reale
- Un formular unde pot adresa eventualele întrebări

Scrisoarea de prezentare trebuie să fie:
✓ interactivă
✓ convingătoare
✓ atractivă
✓ credibilă

SFATUL NOSTRU

Ar fi minunat să nu prezentați caracteristicile respectivului produs, ci numai avantajele sale. Aceste avantaje reprezintă conexiunea dintre cumpărător şi produsul în sine.

Exemplu:
Dacă vindeți maşini care consumă foarte mult carburant, puneți accent pe rapiditatea lor, pe luxul pe care îl oferă acestea.

RENTROP & STRATON

Evaluarea performanțelor echipei de vânzări

Obiectivele evaluării
Stabilirea standardelor de performanță
Colectarea informațiilor din procedura de evaluare
Interviul de evaluare

Obiectivele evaluării

În toată această procedură nu trebuie să uitați nici o secundă că evaluarea se face în strânsă legătură cu **obiectivele companiei.** Astfel, măsurând performanțele actuale cu cele dorite **puteți identifica neconcordanțele** şi puteți trece imediat la acțiune. Evaluarea aduce cu sine o serie de beneficii importante. Ea poate ajuta **la îmbunătățirea motivației** şi aptitudinilor unui membru al forței de vânzări. De asemenea, oferă posibilitatea de recunoaştere a standardelor, ducând la creşterea încrederii. O evaluare minuțios pregătită permite identificarea sectoarelor slabe, efortul putând fi direcționat către îmbunătățirea performanțelor din aceste zone. Evaluarea este şi un ingredient important în cadrul unui program efectiv de pregătire.

Evaluarea forței de vânzări nu este acelaşi lucru cu evaluarea angajaților din companie. Departamentul de Resurse Umane probabil că realizează periodic sondaje printre angajați, în scopul colectării de informații ce pot duce la îmbunătățirea condițiilor de lucru. Departamentul de vânzări are particularitățile sale şi necesită, în consecință, o evaluare specială. Această evaluare nu exclude însă, în nici un caz, evaluarea Departamentului de Resurse Umane!

În plus, evaluarea poate arăta că se acordă suficientă atenție vânzării unor anumite linii de produse, cu consecințe directe asupra celei mai mari părți sau a întregii echipe de vânzări. Aceste informații pot conduce la dezvoltarea unui plan de compensare făcut pentru a încuraja oamenii din vânzări să vândă acele produse, primind comisioane mai mari. Însă, peste toate aceste beneficii succint prezentate, evaluarea furnizează informații pentru factorii-cheie de decizie din cadrul funcției de management al vânzărilor.

Pregătirea, compensarea, motivarea şi stabilirea obiectivelor sunt dependente de informațiile derivate în urma evaluării. Este, deci, extrem de important să dezvoltați un **sistem de colectare de informații** care să vă permită o evaluare corectă, acceptată de către toți cei implicați în departamentul de vânzări.

Careul de aşi al **evaluării forței de vânzări** cuprinde următoarele elemente:
– standarde,
– pregătire,
– obiective,
– motivare.

Tot ceea ce întreprindeți în cadrul departamentului de vânzări se reduce, în fapt, la aceste elemente. Ca un ultim argument pentru evaluarea forței de vânzări, trebuie spus că această procedură vă arată foarte clar unde vă situați şi ce trebuie făcut pentru a merge mai departe. Este, dacă vreți, un punct de plecare în dezvoltarea oricărei strategii pe orice termen: scurt, mediu şi lung. Parafrazând un binecunoscut istoric*: nu puteți porni într-o altă etapă dacă nu ştiți de unde veniți şi unde vă aflați.*

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Deşi pare greu de crezut, există mulţi administratori de afaceri care cred că evaluarea forţei de vânzări reprezintă o pierdere inutilă de timp. Timp în care s-ar fi putut vinde un serviciu sau o linie de produse. Nu disperaţi! Cu tact, explicaţi care sunt beneficiile şi obiectivele evaluării. Explicaţi şi care sunt avantajele imediate ale unei evaluări. Dacă doriţi să aveţi un departament de vânzări performant, nu renunţaţi la evaluarea membrilor echipei!

Stabilirea standardelor de performanţă

Aşa cum am mai spus, evaluarea implică stabilirea standardelor de performanţă împreună cu anumite elemente care sunt considerate importante pentru succesul vânzărilor. Procesul de control se bazează pe **colectarea de informaţii despre performanţă,** astfel încât rezultatele actuale să poată fi cuantificate, măsurabile.

Pentru echipa de vânzări ca întreg, puteţi folosi bugetul de vânzări ca standard la care se va raporta performanţa actuală. Bugetul de vânzări reprezintă **totalitatea veniturilor şi cheltuielilor** realizate de echipa de vânzări. Trăgând linie la final, obţineţi profitul, factor după care este evaluat orice responsabil sau director de vânzări. Dar dacă dumneavoastră, ca manager de vânzări, sunteţi evaluat pe baza bugetului, de ce nu aţi introduce această evaluare şi la nivelul fiecărui agent?

Studiile realizate în ultimii ani au demonstrat o creştere semnificativă a veniturilor pe fiecare agent după introducerea bugetului ca factor principal de evaluare. Nu e vorba de „planul“ folosit acum 20 de ani, ci de o procedură complexă, bazată pe ceea ce se vinde şi, mai ales, cât se poate vinde.

SFATUL NOSTRU

Pentru fiecare agent de vânzări, cota sa actuală va fi un prim standard de evaluare. De aici veţi porni în evaluările viitoare, dar numai după ce veţi discuta fiecare element al activităţii sale, pentru a determina punctele tari şi punctele slabe ale agentului.

Dacă încă vă mai întrebaţi de ce trebuie să utilizaţi standarde, trebuie să ştiţi că acestea oferă o metodă de evaluare şi comparare a agenţilor. Comparând în mod simplu nivelurile de vânzări atinse de vânzătorii individuali puteţi greşi, deoarece zonele au de cele mai multe ori niveluri diferite de potenţial de vânzări şi grade diferite de volum de muncă.

Colectarea informaţiilor din procedura de evaluare

În mod absolut firesc, fiecare membru al forţei de vânzări va furniza cele mai multe informaţii pe care se va baza evaluarea. Acesta va oferi datele legate de vânzările efectuate: produs, marcă, client. De asemenea, va furniza rapoarte zilnice, săptămânale şi lunare despre situaţia clienţilor şi despre problemele şi oportunităţile apărute.

Asemenea informaţii vor fi suplimentate de către dumneavoastră în timpul vizitelor pe teren. Acestea sunt importante pentru a furniza mai multe informaţii calitative despre cum se prezintă agentul în faţa clienţilor. În plus, prin vizitele pe teren puteţi colecta date despre atitudinea generală, obiceiuri legate de munca agentului, competenţele organizaţionale ale acestuia. Toate acestea suplimentează informaţiile cantitative. Cum piaţa este din ce în ce mai diversificată, studiile de piaţă pot oferi şi ele informaţii despre echipa de vânzări, informaţii obţinute chiar de la clienţi, cu un consum redus de resurse umane şi financiare.

RENTROP & STRATON

În aceeaşi ordine de idei, proiectele specifice sau unele chiar mai generale, care se concentrează pe întreaga gamă de relaţii vânzător-client, livrare, încredere în produs pot oferi informaţii despre **performanţa agentului de vânzări.** Nu trebuie să neglijaţi nici consemnările companiei care furnizează o bogată sursă de informaţii în vederea efectuării evaluării.

Înregistrările legate de nivelurile de vânzări, nivelurile de cheltuieli, reclamaţii ale clienţilor pot oferi o bază solidă pentru comparaţii şi indicaţii ale tendinţelor ce pot fi folosite atât pentru **evaluare**, cât şi pentru **stabilirea obiectivelor**.

Exemplu:
Un mare producător de motoare electrice din Germania şi-a dezvoltat, la începutul anilor '90, un puternic departament de vânzări. Până la acea dată, în cei peste 50 de ani de existenţă, compania se bazase exclusiv pe intermediari în relaţia cu clienţii. Au fost angajaţi zeci de agenţi de vânzări şi totul părea că va merge pe efect. Cifrele nu erau catastrofale, dar, în mod cert, nu se ridicau la nivelul aşteptărilor acţionarilor.

Un studiu rapid efectuat printre clienţi a scos la iveală un fapt neaşteptat. Oamenii de vânzări ai companiei fuseseră selectaţi cu atenţie, fiind ingineri cu o bogată experienţă în producerea de motoare electrice. Cursurile de vânzări la care aceştia au participat nu au reuşit însă să şteargă definitiv o caracteristică a inginerilor: afinitatea pentru date tehnice. Astfel, la o evaluare rapidă, producătorul a stabilit că agenţii săi de vânzări mergeau la potenţialul client şi îi... făceau capul mare cu date complexe pe care acesta nu numai că nu le înţelegea, dar le şi ura. Un potenţial client care avea nevoie de un motor pentru a iriga o seră nu dorea să afle date privind miezul bobinei... O şedinţă scurtă şi o recrutare a unor agenţi de vânzări mai puţin... tehnici, dar orientaţi pe prezentarea beneficiilor, au dus la o creştere cu 87,35% a vânzărilor în doar 6 luni.

Fără o evaluare a forţei de vânzări, producătorul de motoare electrice ar fi fost condamnat la faliment sau, în cel mai bun caz, la o întoarcere la intermediarii care cereau o groază de bani.

Interviul de evaluare

Pentru că tot am vorbit despre colectarea informaţiilor necesare în procedura de evaluare, trebuie spus că interviul este o metodă directă de a obţine astfel de informaţii. Practic, interviul de evaluare se aseamănă foarte mult cu interviul de presă, managerul de vânzări punând întrebările, iar agentul de vânzări oferind răspunsurile.

Este indicat ca, înainte de a demara un interviu, să vă faceţi bine „temele". Acest lucru înseamnă să vă uitaţi cu atenţie în dosarul agentului pe care urmează să-l intervievaţi.

Specialiştii în managementul vânzărilor spun că interviul de evaluare poate fi folosit cu succes într-o evaluare rapidă, dictată de lipsa timpului pentru realizarea uneia complete. Nu vă recomandăm să vă rezumaţi doar la interviu, dar e bine să ştiţi că acesta vă oferă posibilitatea de a identifica punctele tari şi punctele slabe ale agentului şi, mai mult, să aflaţi părerea acestuia despre prestaţia sa profesională.

Interviul de evaluare se desfăşoară cel mai bine atunci când agentul sau omul de vânzări evaluat primeşte un formular pe care trebuie să-l completeze. Acest formular este o excelentă bază de plecare în discuţiile dintre manager şi angajat. Puteţi folosi ca model formularul următor.

RENTROP & STRATON

Formular de interviu

Numele şi prenumele .....
Poziția în departament .....
Vârsta .....

1. Evaluați-vă activitatea profesională în ultimele 6 luni:

❑ foarte bună ❑ bună ❑ satisfăcătoare ❑ slabă ❑ foarte slabă

2. Care credeți că sunt punctele forte ale activității dumneavoastră profesionale?

a) .....
b) .....
c) .....

3. Care credeți că sunt punctele slabe ale activității dumneavoastră profesionale?

a) .....
b) .....
c) .....

4. Enumerați 3 motive de nemulțumire legată de activitatea departamentului de vânzări:

a) .....
b) .....
c) .....

5. Care sunt direcțiile în care simțiți nevoia să vă instruiți suplimentar?

a) .....
b) .....
c) .....

6. Unde vă situați în departament în raport cu performanțele colegilor de echipă?

❑ printre primii ❑ la mijloc ❑ printre ultimii

7. Care sunt cifrele dumneavoastră de vânzări pentru ultimele 6 luni şi ce aşteptări ați avut?

Luna	Planificat	Realizat
1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....
5	.....	.....
6	.....	.....

8. Cum ați respectat bugetul de venituri stabilit de managementul echipei de vânzări:

❑ m-am situat peste planificat

❑ am realizat cât am planificat

❑ m-am situat sub planificat

RENTROP & STRATON

9. Cum ați respectat bugetul de cheltuieli stabilit de managementul echipei de vânzări:

❑ m-am situat peste planificat

❑ am realizat cât am planificat

❑ m-am situat sub planificat

10. Cum evaluați performanțele înregistrate în ultimele 6 luni?

❑ sunt foarte mulțumit

❑ sunt mulțumit

❑ sunt mulțumit într-o oarecare măsură

❑ sunt nemulțumit

❑ sunt foarte nemulțumit

11. Care credeți că vor fi performanțele dumneavoastră peste 6 luni?

.....

12. Ce ați dori să introduceți printre activitățile dumneavoastră de zi cu zi?

.....

13. Ce ați dori să eliminați dintre activitățile dumneavoastră de zi cu zi?

.....

14. Care este cel mai important moment al carierei dumneavoastră de om de vânzări?

.....

Răspunsurile primite la întrebările de mai sus vă vor ajuta să vă faceți o imagine solidă în privința **evoluției profesionale** a agentului. Puteți rapid **corecta** sau oferi **motivații suplimentare**, în funcție de obiectivele generale ale departamentului de vânzări.

SFATUL NOSTRU

Interviul de evaluare este o activitate ce presupune o anumită intimitate. De aceea vă recomandăm să desfăşurați acest interviu undeva departe de ochii curioşi ai membrilor echipei de vânzări. Pe de altă parte, încercați să realizați interviul într-un mediu profesional (nu pe terasa unui bar), pentru a păstra răspunsurile nealterate de influența factorilor externi. Dacă aveți o sală de consiliu, folosiți-o pe aceasta. Ea va pune o presiune mult mai mică pe angajat decât ar putea pune, să zicem, biroul dumneavoastră.

RENTROP & STRATON

Evaluarea performanțelor echipei de vânzări

Obiectivele evaluării
Stabilirea standardelor de performanță
Colectarea informațiilor din procedura de evaluare
Interviul de evaluare

Obiectivele evaluării

În toată această procedură nu trebuie să uitați nici o secundă că evaluarea se face în strânsă legătură cu **obiectivele companiei.** Astfel, măsurând performanțele actuale cu cele dorite **puteți identifica neconcordanțele** şi puteți trece imediat la acțiune. Evaluarea aduce cu sine o serie de beneficii importante. Ea poate ajuta **la îmbunătățirea motivației** şi aptitudinilor unui membru al forței de vânzări. De asemenea, oferă posibilitatea de recunoaştere a standardelor, ducând la creşterea încrederii. O evaluare minuțios pregătită permite identificarea sectoarelor slabe, efortul putând fi direcționat către îmbunătățirea performanțelor din aceste zone. Evaluarea este şi un ingredient important în cadrul unui program efectiv de pregătire.

Evaluarea forței de vânzări nu este acelaşi lucru cu evaluarea angajaților din companie. Departamentul de Resurse Umane probabil că realizează periodic sondaje printre angajați, în scopul colectării de informații ce pot duce la îmbunătățirea condițiilor de lucru. Departamentul de vânzări are particularitățile sale şi necesită, în consecință, o evaluare specială. Această evaluare nu exclude însă, în nici un caz, evaluarea Departamentului de Resurse Umane!

În plus, evaluarea poate arăta că se acordă suficientă atenție vânzării unor anumite linii de produse, cu consecințe directe asupra celei mai mari părți sau a întregii echipe de vânzări. Aceste informații pot conduce la dezvoltarea unui plan de compensare făcut pentru a încuraja oamenii din vânzări să vândă acele produse, primind comisioane mai mari. Însă, peste toate aceste beneficii succint prezentate, evaluarea furnizează informații pentru factorii-cheie de decizie din cadrul funcției de management al vânzărilor.

Pregătirea, compensarea, motivarea şi stabilirea obiectivelor sunt dependente de informațiile derivate în urma evaluării. Este, deci, extrem de important să dezvoltați un **sistem de colectare de informații** care să vă permită o evaluare corectă, acceptată de către toți cei implicați în departamentul de vânzări.

Careul de aşi al **evaluării forței de vânzări** cuprinde următoarele elemente:
– standarde,
– pregătire,
– obiective,
– motivare.

Tot ceea ce întreprindeți în cadrul departamentului de vânzări se reduce, în fapt, la aceste elemente. Ca un ultim argument pentru evaluarea forței de vânzări, trebuie spus că această procedură vă arată foarte clar unde vă situați şi ce trebuie făcut pentru a merge mai departe. Este, dacă vreți, un punct de plecare în dezvoltarea oricărei strategii pe orice termen: scurt, mediu şi lung. Parafrazând un binecunoscut istoric*: nu puteți porni într-o altă etapă dacă nu ştiți de unde veniți şi unde vă aflați.*

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Deşi pare greu de crezut, există mulţi administratori de afaceri care cred că evaluarea forţei de vânzări reprezintă o pierdere inutilă de timp. Timp în care s-ar fi putut vinde un serviciu sau o linie de produse. Nu disperaţi! Cu tact, explicaţi care sunt beneficiile şi obiectivele evaluării. Explicaţi şi care sunt avantajele imediate ale unei evaluări. Dacă doriţi să aveţi un departament de vânzări performant, nu renunţaţi la evaluarea membrilor echipei!

Stabilirea standardelor de performanţă

Aşa cum am mai spus, evaluarea implică stabilirea standardelor de performanţă împreună cu anumite elemente care sunt considerate importante pentru succesul vânzărilor. Procesul de control se bazează pe **colectarea de informaţii despre performanţă,** astfel încât rezultatele actuale să poată fi cuantificate, măsurabile.

Pentru echipa de vânzări ca întreg, puteţi folosi bugetul de vânzări ca standard la care se va raporta performanţa actuală. Bugetul de vânzări reprezintă **totalitatea veniturilor şi cheltuielilor** realizate de echipa de vânzări. Trăgând linie la final, obţineţi profitul, factor după care este evaluat orice responsabil sau director de vânzări. Dar dacă dumneavoastră, ca manager de vânzări, sunteţi evaluat pe baza bugetului, de ce nu aţi introduce această evaluare şi la nivelul fiecărui agent?

Studiile realizate în ultimii ani au demonstrat o creştere semnificativă a veniturilor pe fiecare agent după introducerea bugetului ca factor principal de evaluare. Nu e vorba de „planul“ folosit acum 20 de ani, ci de o procedură complexă, bazată pe ceea ce se vinde şi, mai ales, cât se poate vinde.

SFATUL NOSTRU

Pentru fiecare agent de vânzări, cota sa actuală va fi un prim standard de evaluare. De aici veţi porni în evaluările viitoare, dar numai după ce veţi discuta fiecare element al activităţii sale, pentru a determina punctele tari şi punctele slabe ale agentului.

Dacă încă vă mai întrebaţi de ce trebuie să utilizaţi standarde, trebuie să ştiţi că acestea oferă o metodă de evaluare şi comparare a agenţilor. Comparând în mod simplu nivelurile de vânzări atinse de vânzătorii individuali puteţi greşi, deoarece zonele au de cele mai multe ori niveluri diferite de potenţial de vânzări şi grade diferite de volum de muncă.

Colectarea informaţiilor din procedura de evaluare

În mod absolut firesc, fiecare membru al forţei de vânzări va furniza cele mai multe informaţii pe care se va baza evaluarea. Acesta va oferi datele legate de vânzările efectuate: produs, marcă, client. De asemenea, va furniza rapoarte zilnice, săptămânale şi lunare despre situaţia clienţilor şi despre problemele şi oportunităţile apărute.

Asemenea informaţii vor fi suplimentate de către dumneavoastră în timpul vizitelor pe teren. Acestea sunt importante pentru a furniza mai multe informaţii calitative despre cum se prezintă agentul în faţa clienţilor. În plus, prin vizitele pe teren puteţi colecta date despre atitudinea generală, obiceiuri legate de munca agentului, competenţele organizaţionale ale acestuia. Toate acestea suplimentează informaţiile cantitative. Cum piaţa este din ce în ce mai diversificată, studiile de piaţă pot oferi şi ele informaţii despre echipa de vânzări, informaţii obţinute chiar de la clienţi, cu un consum redus de resurse umane şi financiare.

RENTROP & STRATON

În aceeaşi ordine de idei, proiectele specifice sau unele chiar mai generale, care se concentrează pe întreaga gamă de relaţii vânzător-client, livrare, încredere în produs pot oferi informaţii despre **performanţa agentului de vânzări.** Nu trebuie să neglijaţi nici consemnările companiei care furnizează o bogată sursă de informaţii în vederea efectuării evaluării.

Înregistrările legate de nivelurile de vânzări, nivelurile de cheltuieli, reclamaţii ale clienţilor pot oferi o bază solidă pentru comparaţii şi indicaţii ale tendinţelor ce pot fi folosite atât pentru **evaluare**, cât şi pentru **stabilirea obiectivelor**.

Exemplu:
Un mare producător de motoare electrice din Germania şi-a dezvoltat, la începutul anilor '90, un puternic departament de vânzări. Până la acea dată, în cei peste 50 de ani de existenţă, compania se bazase exclusiv pe intermediari în relaţia cu clienţii. Au fost angajaţi zeci de agenţi de vânzări şi totul părea că va merge pe efect. Cifrele nu erau catastrofale, dar, în mod cert, nu se ridicau la nivelul aşteptărilor acţionarilor.

Un studiu rapid efectuat printre clienţi a scos la iveală un fapt neaşteptat. Oamenii de vânzări ai companiei fuseseră selectaţi cu atenţie, fiind ingineri cu o bogată experienţă în producerea de motoare electrice. Cursurile de vânzări la care aceştia au participat nu au reuşit însă să şteargă definitiv o caracteristică a inginerilor: afinitatea pentru date tehnice. Astfel, la o evaluare rapidă, producătorul a stabilit că agenţii săi de vânzări mergeau la potenţialul client şi îi... făceau capul mare cu date complexe pe care acesta nu numai că nu le înţelegea, dar le şi ura. Un potenţial client care avea nevoie de un motor pentru a iriga o seră nu dorea să afle date privind miezul bobinei... O şedinţă scurtă şi o recrutare a unor agenţi de vânzări mai puţin... tehnici, dar orientaţi pe prezentarea beneficiilor, au dus la o creştere cu 87,35% a vânzărilor în doar 6 luni.

Fără o evaluare a forţei de vânzări, producătorul de motoare electrice ar fi fost condamnat la faliment sau, în cel mai bun caz, la o întoarcere la intermediarii care cereau o groază de bani.

Interviul de evaluare

Pentru că tot am vorbit despre colectarea informaţiilor necesare în procedura de evaluare, trebuie spus că interviul este o metodă directă de a obţine astfel de informaţii. Practic, interviul de evaluare se aseamănă foarte mult cu interviul de presă, managerul de vânzări punând întrebările, iar agentul de vânzări oferind răspunsurile.

Este indicat ca, înainte de a demara un interviu, să vă faceţi bine „temele". Acest lucru înseamnă să vă uitaţi cu atenţie în dosarul agentului pe care urmează să-l intervievaţi.

Specialiştii în managementul vânzărilor spun că interviul de evaluare poate fi folosit cu succes într-o evaluare rapidă, dictată de lipsa timpului pentru realizarea uneia complete. Nu vă recomandăm să vă rezumaţi doar la interviu, dar e bine să ştiţi că acesta vă oferă posibilitatea de a identifica punctele tari şi punctele slabe ale agentului şi, mai mult, să aflaţi părerea acestuia despre prestaţia sa profesională.

Interviul de evaluare se desfăşoară cel mai bine atunci când agentul sau omul de vânzări evaluat primeşte un formular pe care trebuie să-l completeze. Acest formular este o excelentă bază de plecare în discuţiile dintre manager şi angajat. Puteţi folosi ca model formularul următor.

RENTROP & STRATON

Formular de interviu

Numele şi prenumele .....
Poziția în departament .....
Vârsta .....

1. Evaluați-vă activitatea profesională în ultimele 6 luni:

❑ foarte bună ❑ bună ❑ satisfăcătoare ❑ slabă ❑ foarte slabă

2. Care credeți că sunt punctele forte ale activității dumneavoastră profesionale?

a) .....
b) .....
c) .....

3. Care credeți că sunt punctele slabe ale activității dumneavoastră profesionale?

a) .....
b) .....
c) .....

4. Enumerați 3 motive de nemulțumire legată de activitatea departamentului de vânzări:

a) .....
b) .....
c) .....

5. Care sunt direcțiile în care simțiți nevoia să vă instruiți suplimentar?

a) .....
b) .....
c) .....

6. Unde vă situați în departament în raport cu performanțele colegilor de echipă?

❑ printre primii ❑ la mijloc ❑ printre ultimii

7. Care sunt cifrele dumneavoastră de vânzări pentru ultimele 6 luni şi ce aşteptări ați avut?

Luna	Planificat	Realizat
1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....
5	.....	.....
6	.....	.....

8. Cum ați respectat bugetul de venituri stabilit de managementul echipei de vânzări:

❑ m-am situat peste planificat

❑ am realizat cât am planificat

❑ m-am situat sub planificat

RENTROP & STRATON

9. Cum ați respectat bugetul de cheltuieli stabilit de managementul echipei de vânzări:

❑ m-am situat peste planificat

❑ am realizat cât am planificat

❑ m-am situat sub planificat

10. Cum evaluați performanțele înregistrate în ultimele 6 luni?

❑ sunt foarte mulțumit

❑ sunt mulțumit

❑ sunt mulțumit într-o oarecare măsură

❑ sunt nemulțumit

❑ sunt foarte nemulțumit

11. Care credeți că vor fi performanțele dumneavoastră peste 6 luni?

.....

12. Ce ați dori să introduceți printre activitățile dumneavoastră de zi cu zi?

.....

13. Ce ați dori să eliminați dintre activitățile dumneavoastră de zi cu zi?

.....

14. Care este cel mai important moment al carierei dumneavoastră de om de vânzări?

.....

Răspunsurile primite la întrebările de mai sus vă vor ajuta să vă faceți o imagine solidă în privința **evoluției profesionale** a agentului. Puteți rapid **corecta** sau oferi **motivații suplimentare**, în funcție de obiectivele generale ale departamentului de vânzări.

SFATUL NOSTRU

Interviul de evaluare este o activitate ce presupune o anumită intimitate. De aceea vă recomandăm să desfăşurați acest interviu undeva departe de ochii curioşi ai membrilor echipei de vânzări. Pe de altă parte, încercați să realizați interviul într-un mediu profesional (nu pe terasa unui bar), pentru a păstra răspunsurile nealterate de influența factorilor externi. Dacă aveți o sală de consiliu, folosiți-o pe aceasta. Ea va pune o presiune mult mai mică pe angajat decât ar putea pune, să zicem, biroul dumneavoastră.

RENTROP & STRATON

Măsurarea performanțelor echipei de vânzări

Indici cantitativi ai performanței
Indici calitativi ai performanței

Indici cantitativi ai performanței

Indicii cantitativi care presupun o măsurare cantitativă sunt clasificați în două mari categorii. **Prima categorie** ține de respectarea obiectivelor generale stabilite pentru departamentul de vânzări şi a obiectivelor individuale stabilite pentru fiecare agent. **A doua categorie** este strâns legată de cheltuielile şi veniturile generate de membrul echipei de vânzări, practic, de profitul obținut de acesta.

Aceste categorii se împart, la rândul lor, în mai multe măsurări specifice care se determină prin indici. Astfel, **indicii de productivitate**, randament sau capacitate pentru agenții de vânzări pot include următoarele:

- venitul obținut din vânzări;
- profiturile generate;
- procentajul de profit brut;
- contul potențial per vânzări;
- venitul din vânzări ca procent din potențialul de vânzări;
- numărul de noi comenzi;
- vânzările către clienți noi;
- numărul noilor clienți.

Un alt subgrup de indici este strâns legat de **relația cu clientul** şi poate presupune, de la caz la caz:

- numărul de reclamații primit;
- numărul de pliante, prospecte distribuite;
- contul potențial;
- contul activ.

Interesant este că dacă doriți să combinați, să zicem, indicii de randament cu indicii „relația cu clientul“ puteți obține proporții aşa-zis **hibride** precum:

- **rata de succes** în raport cu numărul de comenzi asupra numărului de cotații;
- **raportul succesului** scontat în raport cu numărul de noi clienți asupra numărului de clienți vizitați;
- **contribuția profitului** mediu per comandă în raport cu profiturile generate asupra numărului de comenzi.

De fapt, toți aceşti indici şi toate aceste raporturi nu fac altceva decât să vă ajute la obținerea răspunsurilor la următoarele întrebări, care fac parte integrantă din **procedura de evaluare**:

RENTROP & STRATON

Întrebare	Răspuns	
Profiturile generate de comandă sunt suficiente pentru a justifica apelarea clientului şi deplasarea la sediul acestuia?	❑ DA	❑ NU
Timpul petrecut cu clientul este recompensat prin comenzi?	❑ DA	❑ NU
„Cumpără“ agentul vânzarea oferind reduceri semnificative?	❑ DA	❑ NU
Alocă agentul suficient timp clientului pentru a obține comanda?	❑ DA	❑ NU
Apelurile şi deplasările la clienți sunt reflectate în succesul vânzărilor?	❑ DA	❑ NU
Realizează agentul prea multe apeluri către clienți cu potențial scăzut?	❑ DA	❑ NU
Efectuează agentul un număr satisfăcător de apeluri telefonice pe săptămână către clienții cu potențial?	❑ DA	❑ NU
Efectuează destule convorbiri cu categorii diferite de clienți?	❑ DA	❑ NU
Succesul din vânzări este reflectat în rata profitului?	❑ DA	❑ NU
Veniturile vin din puține comenzi mari sau din multe comenzi mărunte?	❑ DA	❑ NU
Obține vânzătorul un nivel satisfăcător al vânzărilor în raport cu standardele implementate de companie?	❑ DA	❑ NU

Multe dintre aceste măsurări sunt, cum ar spune un sociolog, diagnostice. Ele oferă puncte de plecare despre posibilele motive care fac ca un vânzător să nu îşi îndeplinească norma de vânzări.

Poate agentul este, pur şi simplu, leneş şi nu efectuează prea multe apeluri/vizite la client. Poate rata apelurilor este satisfăcătoare, dar randamentul apelurilor (numărul de vânzări raportat la numărul de apeluri/vizite) este scăzut, indicând o lipsă a aptitudinilor de vânzător. Poate vânzătorul sună prea mulți vechi clienți, şi nu potențiali clienți.

Foarte important pentru dumneavoastră este faptul că aceşti indici vă oferă şi indicații pentru probleme care cer mai multe investigații. Astfel, o rată scăzută de succes sugerează nevoia unei analize cu următoarea întrebare-cheie: „de ce comenzile nu urmează previziunile?“.

Randamentul scăzut al apelurilor sau al vizitelor la client sugerează o examinare mai detaliată a tehnicii de vânzare pentru a identifica punctele slabe, astfel încât să se recurgă la o pregătire mai eficientă a membrilor forței de vânzări.

Alte decizii ce pot surveni în urma realizării acestor măsurători se pot axa pe remunerația pe care o primeşte fiecare agent de vânzări. Trebuie să aveți în vedere cheltuielile şi compensarea. În ceea ce priveşte cheltuielile, faceți comparații între agenții care activează în aceeaşi zonă geografică şi beneficiază de aceleaşi condiții de lucru, dar şi între anul trecut/anul curent. Raporturile pe care le puteți folosi în evaluare se pot baza pe:

- cheltuieli/profitul generat din vânzări;
- cheltuieli pentru apel/vizite la clienți;
- cheltuieli pe metru pătrat de teritoriu.

Definitoriu în evaluarea cantitativă a performanței echipei de vânzări poate fi următorul tabel:

Indici cantitativi	Clienți existenți	Clienți noi
Numărul de apeluri/vizite pe o perioadă dată	.....	.....
Numărul de apeluri/vizite pe client	.....	.....
Numărul de demonstrații	.....	.....
Costul mediu pe apel/vizită	.....	.....

RENTROP & STRATON

Volumul de vânzări	.....	.....
Volumul de vânzări pe produs sau linie de produs	.....	.....
Volumul de vânzări pe comandă	.....	.....
Volumul de vânzări pe apel/vizită	.....	.....
Cota de piață	.....	.....
Numărul de facturi cu plată întârziată	.....	.....
Profitul brut generat	.....	.....
Profitul net generat	.....	.....
Profitul brut ca procentaj din volumul vânzărilor	.....	.....
Profitul net ca procentaj din volumul vânzărilor	.....	.....
ROI	.....	.....
Profitul pe apel/vizită	.....	.....
Numărul de comenzi înregistrate	.....	.....
Numărul de comenzi anulate	.....	.....
Comanda în raport cu numărul de apeluri/vizite	.....	.....
Valoarea medie a comenzilor	.....	.....
Cheltuielile din vânzări raportate la volumul vânzărilor	.....	.....
Reclamațiile din partea clienților	.....	.....

Trebuie să ştiți că aceşti indici arată foarte clar când nivelul de cheltuieli devine excesiv. Evaluarea acestora duce la obținerea de informații care pot determina o redimensionare rapidă a bugetului departamentului de vânzări.

Cum remunerația agenților de vânzări este, în general, partea care atârnă cel mai greu în acest buget, puteți face o **analiză de compensare** în două situații:
- când o mare parte a salariului este fixă;
- când agenții de vânzări au niveluri diferite de salarii fixe.

În acelaşi registru, **analizați compensarea bănească** şi în funcție de:
- salariul total (inclusiv comisionul)/câştiguri din vânzări;
- salariul total (inclusiv comisionul)/profiturile.

În majoritatea cazurilor, raporturile de mai sus arată când un **plan de compensare** şi-a depăşit previziunile şi permite să se facă schimbări. De regulă, agenții bine pregătiți pleacă la firme unde sunt plătiți conform succesului avut în vânzări.

Nu trebuie să lăsați deoparte ideea realizării unei **baze de date** cu măsurile cantitative luate de-a lungul timpului în companie. Aceasta va fi o sursă bogată de informații despre cum este evaluată forța de vânzări şi vă permite luarea deciziilor având la bază un istoric.

Însă, aşa cum am mai spus, aceste măsuri cantitative nu pot conduce singure la o evaluare completă a membrilor echipei de vânzări. Pentru a avea o perspectivă mai amplă şi a realiza o evaluare profesională, vă recomandăm să utilizați şi indici calitativi.

Indici calitativi ai performanței

Dacă în cazul evaluării cantitative puteți utiliza informații pe care le obțineți relativ uşor (rapoarte, statistici), în cazul evaluării calitative lucrurile stau cu totul altfel. Aceasta are un puternic caracter subiectiv şi se efectuează, în mare parte, pe teren.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Deoarece evaluarea calitativă presupune deplasarea pe teren şi, implicit, contact direct cu clienţii, vă recomandăm diplomaţie totală. Găsiţi un pretext pentru discuţiile cu clienţii (dorinţa de a îmbunătăţi serviciile, posibilitatea de a face reduceri semnificative clienţilor vechi). A pune întrebări despre oamenii din echipa dumneavoastră lăsând să se întrevadă adevăratul motiv (evaluarea acestora) poate avea, în multe cazuri, un efect negativ asupra imaginii companiei.

Faţă de evaluarea cantitativă, axată pe profit, număr de comenzi sau număr de reclamaţii, **evaluarea calitativă ţine mai mult de pregătirea agenţilor de vânzări** şi se bazează pe următorii indici măsurabili:

Aptitudinile de vânzare, care se măsoară prin:
- Iniţierea şi dezvoltarea relaţiei cu clientul
- Identificarea nevoilor clientului
- Calitatea prezentării în vederea vânzării

Folosirea noilor tehnologii (laptop, videoproiector)
- Abilitatea de a face faţă cu brio obiecţiilor venite de la client
- Abilitatea de a finaliza vânzarea cu o comandă.

Relaţiile cu clienţii, care se pot cuantifica prin:
- Acceptarea agentului de către clienţi
- Gradul de încredere a clienţilor în agent.

Organizarea activităţii
Care sunt competenţele agentului în ceea ce priveşte:
- Identificarea de noi potenţiali clienţi
- Pregătirea apelurilor şi a vizitelor la client
- Organizarea itinerarului în vederea reducerii călătoriilor neproductive
- Păstrarea dosarelor clienţilor la zi
- Furnizarea de informaţii despre piaţă
- Autoanaliză.

Cunoaşterea produsului
Cât de bine cunoaşte agentul de vânzări următoarele aspecte:
- Propriile produse şi beneficiile pe care le va avea clientul
- Produsele concurenţei şi beneficiile acestora
- Punctele slabe şi punctele tari descoperite la propriile produse şi la ofertele concurenţei.

Cooperarea şi atitudinea faţă de conducerea forţei de vânzări
Consideraţii particulare privind comportamentul profesional al agentului:

- Răspunde la obiectivele hotărâte de echipa de conducere pentru îmbunătăţirea performanţei, creşterea numărului clienţilor, a profitului.
- Este atent la sugestiile făcute în timpul pregătirii pe teren pentru a-şi îmbunătăţi tehnica de

vânzări.
● Are inițiative.
● Se documentează şi doreşte să implementeze permanent noi idei de promovare a produselor/serviciilor.
● Are o atitudine ostilă față de managementul echipei de vânzări.
● Este delăsător şi acționează pe principiul „one shot".
● Nu-l interesează relațiile cu colegii şi este greu acceptat de către mediul în care îşi desfăşoară activitatea.

Atitudinea față de companie şi produsele companiei
● Este mulțumit de poziția actuală şi doreşte să progreseze.
● Este nemulțumit de poziția actuală şi doreşte să se îndrepte spre un alt loc de muncă.

Indici măsurabili

Aptitudini de vânzare – Relații cu clienții – Organizare – Cunoaşterea produsului – Cooperare – Atitudine

O sinteză a indicilor calitativi arată astfel:

Aptitudini	Aptitudini pentru vânzări
	Abilități de comunicare
	Abilități de negociere
	Capacitate empatică
Cunoştințe (Know-how)	Cunoştințe despre produs
	Cunoştințe despre politicile companiei
	Cunoştințe despre concurență
	Cunoştințe despre piață
	Cunoştințe despre tendințele pieței
Organizare individuală	Planificare
	Managementul timpului
	Luarea deciziilor
	Întocmirea rapoartelor
Caracteristici personale	Atitudine
	Inițiativă
	Agresivitate
	Creativitate

Ați văzut, aşadar, care sunt principalele aspecte legate de **evaluarea cantitativă şi evaluarea calitativă.** Combinate, aceste două evaluări oferă o imagine fidelă a competențelor unui membru al echipei de vânzări. Suma evaluărilor agenților reprezintă **evaluarea performanțelor întregii forțe de vânzări.**

Exemplu:
În sport se spune că valoarea unei echipe este dată de cel mai slab membru al ei. Această observație se aplică şi în vânzări, cu acelaşi succes. În foarte multe cazuri este probabil ca, din întâmplare, un client care nu anunță nimic să se transforme în peştele cel mare aşteptat de ani. La fel de posibil este ca de acest client să se ocupe un agent care să nu fie strălucit. În loc să obțineți un succes răsunător, vă lamentați cu un eşec nedorit. Acest lucru pentru că unul din membrii forței

RENTROP & STRATON

de vânzări nu a ştiut să exploateze la maximum oportunitatea ivită. În aceste condiţii, valoarea întregii echipe s-a redus la valoarea acestuia.

În vânzări aveţi de-a face, întotdeauna, cu patru mari categorii de angajaţi. V-aţi dat, desigur, seama că este vorba de angajaţi care combină cele două tipuri principale de evaluare (calitativă şi cantitativă). Aşadar, puteţi avea în echipă oameni de vânzări cu:

Calificativ primit la evaluare	**Măsuri recomandate**
Evaluare cantitativă bună, evaluare calitativă bună produse şi servicii noi.	Laude şi bonusuri financiare. Conturi serioase, Acolo unde este posibil, chiar o promovare.
Evaluare cantitativă bună, evaluare calitativă slabă	Rezultatele cantitative bune sugerează că performanţa în faţa clienţilor este bună, dar anumite aspecte, cum ar fi evaluarea calitativă (atitudinea, scrierea de rapoarte, feedback de piaţă), pot fi un motiv de avertizare că este nevoie de un training în ceea ce priveşte standardele companiei.
Evaluare cantitativă slabă, evaluare calitativă bună	E posibil ca evaluarea calitativă bună să nu fie evaluare calitativă bună reflectată în succesul cantitativ. Trebuie identificate cauzele specifice şi e necesară o mai bună formare. Rezultatele slabe în vânzări pot fi cauzate de lipsa de consecvenţă, tehnici slabe de finalizare a vânzării sau prea multe/prea puţine apeluri/vizite la client.
Evaluare cantitativă slabă, evaluare calitativă slabă	E nevoie de discuţii critice. Pentru îmbunătăţirea evaluare calitativă slabă standardelor, e nevoie de formare. În anumite situaţii, se poate recurge la penalizări şi chiar la demiteri.

Nu încape îndoială că ne dorim cu toţii oameni de vânzări care să facă parte din categoria: **evaluare cantitativă bună/evaluare calitativă bună.** Din păcate, acest lucru nu este posibil întotdeauna şi, vorba unui cunoscut specialist în vânzări, unde ar mai fi farmecul organizării unui departament atât de important?

Cuvântul de ordine în echipa dumneavoastră de vânzări trebuie să fie: **echilibru.**

Cu oameni tineri, entuziaşti, puteţi da lovitura într-o lună, dar apoi, timp de un an, puteţi pierde toate contractele. Cu oameni blazaţi, îmbătrâniţi, fără nici o motivaţie, vă garantăm că nu veţi dormi liniştit. Soluţia este simplă: oameni de vânzări profesionişti, pregătiţi, care să ştie să scoată o comandă din piatră seacă. Să ştie să întindă coarda atunci când este necesar sau să rateze o comandă în mod deliberat pentru că aşteaptă o alta, de două ori mai mare, de la acelaşi client. Aceştia sunt oamenii cu care veţi dezvolta un departament de vânzări în care să lucraţi cu plăcere, ca într-o echipă. Alegerea acestor oameni şi motivarea lor sunt alte domenii, prezentate pe larg în acest Consilier. Pregătirea acestor oameni şi adaptarea lor la obiectivele companiei sunt însă aspecte ce ţin de evaluarea forţei de vânzări. Iar această evaluare trebuie să poarte amprenta dumneavoastră inconfundabilă. Doar este o activitate pe care dumneavoastră o gestionaţi!

RENTROP & STRATON

Managementul personalului de vânzări

De ce avem nevoie de noi angajaţi?
Redactarea cerinţelor postului
Fişa postului – Manager de Vânzări
Fişa postului – Agent de Vânzări

Pentru a putea avea un departament de vânzări cu rezultate optime, foarte important este să aveţi în componenţa acestui departament persoane cu calităţi adecvate pentru a efectua activităţile comerciale. Din acest motiv trebuie pus un foarte mare accent pe **căutarea şi selecţia** personalului departamentului de vânzări.
Bineînţeles că orice „om de vânzări“ trebuie să se gândească la costurile pe care le implică chiar şi această recrutare (timp pierdut şi bani cheltuiţi). Sfatul nostru este ca, atunci când elaboraţi bugetul necesar pentru recrutarea de personal şi vi se pare prea ridicat, să analizaţi cu atenţie atât pierderile pe care le poate provoca recrutarea unor persoane nepotrivite pentru acest departament, cât şi efectul pe care îl pot avea greşelile acestora pentru viitoarea dezvoltare a societăţii comerciale.

De ce avem nevoie de noi angajaţi?

Principala cauză pentru care o societate comercială are nevoie de noi angajaţi pentru departamentul de vânzări este extinderea reţelei de distribuţie.

➔ când începe acest **proces de extindere**, managerul de vânzări trebuie să analizeze cu foarte mare atenţie dacă departamentul pe care-l conduce prezintă capacitatea de a satisface nevoile unui număr mai mare de clienţi (cu o împărţire geografică diversă). Dacă în urma acestei analize se concluzionează că membrii actuali ai departamentului de vânzări nu se pot ocupa de noii clienţi cu aceleaşi rezultate, atunci este nevoie de personal nou pentru acest departament.

➔ Managerul de vânzări are sarcina de a analiza periodic competenţa fiecărui angajat al departamentului. Şi din această analiză se poate trage concluzia că este nevoie de personal nou, de această dată pentru înlocuirea celui deja existent, dar care nu mai face faţă solicitărilor posturilor pe care le ocupă.

Cel mai des întâlnite **probleme cu vechii angajaţi** ai departamentului de vânzări sunt:
● **rutina** (angajaţii îşi formează un stil propriu de lucru cu clienţii, pe care îl respectă cu rigoare zi de zi, fără a se adapta noilor nevoi ale clienţilor, fără a reacţiona la modificările pieţei de desfacere sau la ofertele speciale scoase pe piaţă de concurenţă, fără a încerca să găsească noi clienţi sau să dezvolte colaborările cu clienţii mai vechi); rutina apărută în munca unui agent de vânzări (post foarte dinamic) duce inevitabil la **stagnare**;

● **pierderea unui client** sau a unei vânzări importante (de multe ori eşecul poate avea repercusiuni importante asupra personalităţii unui agent de vânzări; astfel, în cazul în care se pierde o vânzare importantă sau unul dintre clienţii societăţii, în favoarea concurenţei, agentul de vânzări îşi poate pierde încrederea în propriile capacităţi sau în produsele distribuite de companie);

● **incapacitatea de promovare** (dacă după o perioadă îndelungată în cadrul departamentului de vânzări, angajatul realizează că nu poate promova pe un post superior atât ca atribuţii, cât şi ca salarizare, apare inevitabil rutina).

RENTROP & STRATON

În aceste cazuri este necesară luarea de măsuri imediate pentru a corecta aceste probleme, iar dacă aceste măsuri eşuează, se cere disponibilizarea personalului şi înlocuirea acestuia cu personal nou.

Redactarea cerinţelor postului

Pentru a putea selecta personalul pentru un anumit post trebuie mai întâi să stabiliţi foarte clar atribuţiunile (responsabilităţile) fiecărui post în parte: **fişa postului.**

SFATUL NOSTRU

Deoarece, în marea majoritate a cazurilor, selecţia personalului de vânzări se face de către managerul departamentului de vânzări este necesar ca, înaintea întocmirii fişelor de post, aceştia să se asigure că şi ei îşi desfăşoară activitatea conform unei fişe de post întocmite corespunzător.

Fişa postului trebuie înţeleasă ca o enumerare a responsabilităţilor respectivului post, stabilirea relaţiilor de subordonare şi conducere faţă de alte posturi din cadrul societăţii comerciale şi trebuie să-l ajute pe ocupantul postului să înţeleagă importanţa fiecărei atribuţii şi responsabilităţi în parte şi activităţile pe care trebuie să le desfăşoare.

SFATUL NOSTRU

O simplă comunicare orală a atribuţiilor respectivului post ar fi în mare parte doar o pierdere de timp, motiv pentru care fişa postului trebuie să fie sub forma unui document scris, cât mai cuprinzător (atingând toate domeniile esenţiale ale postului respectiv) care va fi înmânat angajatului (chiar solicitându-se semnătură de primire pentru a spori importanţa acestui document).

Aşa cum am menţionat anterior, fişa postului trebuie să fie cât mai cuprinzătoare, motiv pentru care nu putem întocmi **o fişă a postului generală**. Conţinutul acesteia diferă de la o societate comercială la alta. Chiar şi aşa, pentru a vă uşura munca în conceperea unei astfel de fişe, dorim să vă prezentăm două modele**:** *Fişa postului – Manager de Vânzări şi Fişa postului – Agent de Vânzări*

După cum veţi putea vedea, acestea **conţin patru secţiuni importante:**
1. Denumirea postului (pentru ca angajatul să ştie exact unde se găseşte în structura ierarhică a societăţii comerciale)
2. Obiectivele (scopul final al activităţii angajatului)
3. Atribuţii/Responsabilităţi (mijloacele prin care trebuie atinse obiectivele)
4. Autoevaluare (verificarea proprie a rezultatelor şi a capacităţii de integrare în echipa de lucru a Departamentului de Vânzări)

Fişa postului – Manager de Vânzări

POSTUL:	Manager de Vânzări
OBIECTIVE:	Impunerea şi implementarea politicilor comerciale stabilite la nivelurile manageriale ale companiei şi atingerea celorlalte obiective strategice. Creşterea volumului de vânzări, stabilirea şi menţinerea contactelor optime cu clienţii societăţii.

RENTROP & STRATON

ATRIBUȚII/ RESPONSABILITĂȚI:

● Managerul de vânzărieste direct subordonat Directorului Comercial şi coordonează o echipă de Agenți de Vânzări aflată în subordinea lui imediată.

● Trebuie să se asigure că, în permanență, clienții societății cunosc oferta completă de produse a acesteia şi, în funcție de nevoile fiecăruia, să conceapă oferte personalizate pentru fiecare client în parte.

● Trebuie să negocieze condițiile de lucru cu fiecare client în parte şi este împuternicit să ofere condiții de lucru speciale pentru anumiți clienți în funcție de nevoile particulare ale acestora.

● Răspunde de modul în care Agenții de Vânzări şi, prin intermediul acestora, clienții sunt puşi la curent cu politica de prețuri a societății, înțeleg şi acceptă această politică.

● Trebuie să mențină o comunicare continuă cu departamentul de marketing (obținerea de informații despre clienți, prognoze, caracteristici ale pieței), precum şi cu departamentul de achiziții/producție (noi produse lansate pe piață).

● Trebuie să fie la curent cu ultimele apariții pe piață ale concurenților şi cu evoluția pieței de desfacere a articolelor proprii.

● Culegerea şi analiza informațiilor, rapoartelor periodice primite de la Agenții de Vânzări din subordine directă, furnizând Directorului Comercial (structurilor decizionale ale societății) informații legate de competitivitatea produselor proprii pe piață şi eventualele solicitări speciale ale clienților.

● Analizează comenzile primite, livrarea acestora şi periodic verifică realizarea obiectivelor pe termen scurt ale departamentului pentru ca, în caz de nerealizare a acestora, să poată lua măsurile necesare. Pentru această sarcină este necesară conceperea şi aplicarea unor verigi (norme) de control pentru urmărirea realizărilor.

● Realizarea unei baze de date complete cu clienții existenți, căutarea de clienți noi şi menținerea de contacte strânse cu aceştia.

● Verifică şi răspunde pentru cheltuielile realizate de Departamentul de Vânzări (protocol, deplasări, acțiuni promoționale) obținând şi fondurile necesare pentru acestea.

● Instruirea continuă a personalului din subordine astfel încât aceştia să-şi atingă potențialul optim, evaluarea acestuia. Mobilizarea personalului pentru atingerea scopurilor şi asigurarea unei atmosfere propice de lucru în echipă, dar, în acelaşi timp, stabilirea de obiective pentru fiecare subordonat în parte. Recomandă Directorului Comercial recompensarea Agenților de Vânzări sau, după caz, sancționarea acestora, putând ajunge chiar la recomandarea desfacerii contractului de muncă.

RENTROP & STRATON

Pentru a evita acest gen de probleme, pe lângă comunicarea a cât mai multe informații legate de cerințele posturilor respective şi a beneficiilor acordate, foarte importantă este alegerea canalelor potrivite pentru mediatizarea acestora:

● **comunicarea în interiorul companiei**
Alți angajați ai companiei îşi pot manifesta dorința pentru ocuparea acestor posturi, fiind mult mai apropiate de dorințele lor profesionale şi materiale. Avantajul acestei variante este că solicitanții sunt deja familiarizați cu politicile de lucru ale companiei, cu produsele distribuite sau cu rețeaua de clienți. Aceştia sunt cunoscuți de personalul din funcțiile de conducere ale societății şi se poate stabili foarte uşor compatibilitatea sau incompatibilitatea cu cerințele postului.

● **târguri de locuri de muncă**
Organizate în special pentru studenții din anii terminali. Au avantajul de a oferi persoane tinere, cu capacitate mare de muncă şi dorință de afirmare, dar cu lipsă de experiență.

● **recomandări**
Dacă recomandarea vine de la o persoană de încredere şi responsabilă, şi acest canal de recrutare poate fi unul destul de important.

● **anunțuri în presă**
Acesta este un canal cu un potențial foarte mare şi, de aceea, este necesar ca anunțul să fie cât mai complet şi să conțină toate informațiile despre postul scos la concurs pentru a sorta încă din conținutul anunțului candidații potriviți pentru acest post.

● **agenții de recrutare**
Poate o soluție ceva mai scumpă, dar, cu siguranță, evită risipirea timpului alocat angajării personalului pentru postul scos la concurs. Şi în acest caz, în final, personalul selecționat trebuie intervievat de către persoanele din conducerea departamentului pentru a se stabili capacitatea sau incapacitatea acestora de a face față cerințelor postului respectiv.

Selecția candidaților

Prin intermediul canalelor de mediatizare ați reuşit să strângeți un număr cât mai mare de candidați. De asemenea, aveți clar stabilite atribuțiile pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul postului scos la control (fişa postului).

Selecția personalului cel mai potrivit pentru cererile respectivului post este una din sarcinile managerului de Vânzări şi aceasta trebuie tratată ca una dintre cele mai importante (fiind şi una foarte dificilă). Pentru a putea îndeplini această sarcină cât mai bine şi cu cât mai puține costuri, echipa „*Succesul în vânzări. Pas cu pas*“ vă dezvăluie câteva secrete:

● căutați întotdeauna **calitățile de bază** ale persoanelor (restul se pot forma pe parcursul colaborării):

❑ capacitatea de lucru în echipă

❑ dorința şi puterea de lucru

❑ dorința şi capacitatea de învățare

❑ conduita morală

❑ entuziasm şi ambiție

❑ spirit de inițiativă

❑ stare de sănătate şi aspect fizic

Bineînțeles că importante sunt şi cunoştințele în domeniu, acestea însă se pot dobândi în timpul cursurilor de pregătire a personalului (foarte important este să organizați periodic astfel de cursuri, nu numai pentru personalul nou-venit în interiorul departamentului). Cursurile sunt necesare atât pentru a învăța elementele de bază în „arta Vânzărilor", cât şi pentru acomodarea noilor-veniți la sistemul de lucru folosit de echipa Departamentului de Vânzări al societății respective.

Pentru a descoperi aceste calități la candidați, există mai multe modalități:
● **analiza CV-urilor** şi scrisorilor de intenție trimise de solicitanți:

❑ date personale (vârsta, starea civilă, copii, sănătate)

❑ studii superioare (în domeniu sau nu)

❑ locuri de muncă anterioare (calitatea lor, frecvența prea mare, lipsa acestora, motivele renunțării)

❑ referințe (trebuie verificate)

● **interviul** (cea mai importantă modalitate de selecție). Chiar dacă se întinde pe o perioadă mai lungă de timp, această modalitate vă oferă posibilitatea contactului direct cu solicitantul, unde pot fi testate calitățile de bun vânzător ale acestuia. Practic, în momentul interviului, candidatul este pus în situația de a-şi vinde propriile calități. Dacă reuşeşte să vă convingă de calitățile sale înseamnă că, în mare parte, aşa se va întâmpla şi cu clienții pe care o să-i aibă în agenda de lucru pe viitor.

Pregătiți-vă cât mai bine posibil!

● Cunoaşteți cât mai bine fişa postului şi asigurați-vă că şi candidatul a intrat în posesia acesteia în timp util.

● Folosiți acelaşi set de întrebări pentru toți candidații şi, în timpul interviului, acordați note între 1 şi 10 pentru fiecare răspuns:

❑ aceasta vă va ajuta să comparați rezultatele interviurilor mai multor candidați;

❑ în acest fel nu sunteți nevoit să scrieți tot răspunsul candidatului, evitând să-l inhibați pe acesta prin atenția sporită acordată notițelor pe care le faceți în timpul interviului.

● Este bine să acordați note şi pentru calitățile ce se observă la prima vedere (aspect fizic, îngrijit, ordonat, politicos, modalitate de exprimare).

● Evitați să inhibați candidatul prin cadrul necorespunzător de desfăşurare a interviului (aşteaptă mult până să-l primiți, dialogul se desfăşoară de la nivelul unui birou impozant către un simplu scaun).

● Evitați întreruperile (telefoane, secretara, alte probleme).

● Încercați să vorbiți cât mai puțin posibil (candidatul este cel care dă interviul şi care trebuie „să-şi vândă marfa").

● Comunicați candidatului data exactă când va primi răspunsul şi respectați-o chiar dacă răspunsul este negativ.

În condițiile în care bugetul alocat recrutării şi selecției personalului vă permite, mai puteți folosi şi alte modalități care să vă ajute în alegerea persoanelor potrivite:
● **teste de sănătate** (pentru a evita dereglarea prea deasă a activității departamentului, precum şi plata de concedii de odihnă sau medicale inutile);

● **teste de inteligență/personalitate** ale căror rezultate pot fi uşor interpretabile şi care vă oferă o clasificare exactă a candidaților.

RENTROP & STRATON

Instruirea, motivarea şi evaluarea personalului

Instruirea
Motivarea
Selectarea

Instruirea

După încheierea procesului de selecţie puteţi considera că sunteţi în posesia „materiei prime“, de bună calitate, care trebuie finalizată (şlefuită) pentru a obţine rezultatul dorit. Acest lucru trebuie realizat prin **cursuri de pregătire** la care este recomandat să participe întreg personalul Departamentului de Vânzări, nu doar noii angajaţi în acest departament.

Prin aceste cursuri trebuie urmărită realizarea următoarelor **obiective:**

- prezentarea companiei noilor angajaţi cu accent pe Departamentul de vânzări (structura organizatorică, domenii de activitate, componenţa departamentului de vânzări, ordonare şi subordonare, condiţii de lucru)
- adaptarea acestora la condiţiile de lucru şi cerinţele societăţii comerciale
- acceptarea noilor angajaţi în echipa de lucru a departamentului/întărirea conceptului de lucru în echipă
- familiarizarea noilor veniţi cu produsele/serviciile societăţii comerciale ce vor face obiectul vânzărilor viitoare
- introducerea şi prezentarea noilor produse/servicii întregului departament. În special noii angajaţi trebuie să se familiarizeze foarte bine cu produsele (considerând că restul angajaţilor stăpânesc foarte bine aceste informaţii) şi să fie capabili să facă demonstraţii cu aceste produse
- prezentarea politicilor (preţ, promovare, vânzare) noilor veniţi sau întregului departament, eventualele schimbări ale acestora stabilite la nivelul de conducere al societăţii comerciale în funcţie de schimbările survenite în mediul extern sau intern
- prezentarea şi însuşirea tehnicilor de vânzare de către toţi membrii departamentului
- prezentarea informaţiilor despre piaţa de desfacere, clienţi, dezvoltarea reţelei de distribuţie.

SFATUL NOSTRU

Este de preferat ca aceste cursuri să se organizeze sub formă de grupuri de discuţie (moderate de managerul de Vânzări, pentru ca toţi membrii să participe activ la discuţie, să-şi expună propriile probleme, realizări, propuneri).

În cazul lansării/introducerii de noi produse este indicat ca la aceste cursuri (prezentări) să ia parte şi clienţii importanţi (strategici), pentru ca politicile de preţ, promovare, vânzare să fie aplicate într-un mod unitar de membrii departamentului de Vânzări al societăţii comerciale şi de clienţii acesteia.

RENTROP & STRATON

Motivarea

După ce ați selectat personalul optim pentru Departamentul de vânzări al societății şi l-ați instruit, trebuie să găsiți şi stimulentele necesare pentru a obține performanțe optime.

Nici aceasta nu este o problemă uşor de rezolvat ținând cont că fiecare individ poate avea propriile stimulente care-l conving să ofere maximul capacităților sale pentru a-şi exercita atribuțiunile cerute de postul pe care-l ocupă.

Aceste stimulente pot fi de mai multe tipuri:

– bani

- salariul
  - ❑ o bază de plecare care oferă siguranță atât angajatului (suma de bani pe care o primeşte lunar), cât şi angajatorului (poate să-şi calculeze foarte exact cheltuielile)
  - ❑ fiind o sumă fixă, pot apărea nemulțumiri în momentul în care un angajat cu rezultate foarte bune este recompensat la fel cu unul cu rezultate slabe
- premierile
  - ❑ se acordă tuturor angajaților în funcție de rezultatele globale obținute de departament
  - ❑ valoarea acestora depinde de vânzările realizate şi se deduc din acestea
  - ❑ şi aici pot apărea divergențe între angajații cu rezultate foarte bune şi cei cu rezultate slabe
- comisionul (procente acordate din valoarea vânzărilor efectuate)
  - ❑ stimulează fiecare angajat să obțină rezultate cât mai bune
  - ❑ nu există un plafon al acestor comisioane, costurile fiind deductibile din vânzări
  - ❑ pot afecta lucrul în echipă (angajații încercând să obțină rezultate personale chiar şi în detrimentul colegilor sau al întregului departament)
- orice combinație între cele trei enumerate mai sus
- concursuri interne
  - ❑ la perioade de timp bine stabilite (şi comunicate anterior) premiați angajații cu cele mai bune rezultate în acea perioadă

– alte beneficii materiale (se poate obține stimularea personalului şi prin alte beneficii pe care i le oferă compania). Fără un efort foarte mare din partea companiei, aceste beneficii pot fi foarte importante pentru angajat, scutindu-l pe acesta de eventuale cheltuieli:

- maşină de serviciu
- telefon
- decontarea meselor
- asigurări medicale/de viață
- vacanțe
- abonamente la diverse cluburi, publicații, asociații

– alte beneficii (în afara beneficiilor materiale, salariații mai pot fi stimulați şi prin acțiuni sau beneficii de altă natură):

- recunoaşterea meritelor

RENTROP & STRATON

- respectul acordat (în special de către superiori)
- posibilitățile de avansare
- asigurarea condițiilor optime de lucru

Evaluarea personalului

Periodic trebuie stabilite de către managerul de vânzări controale prin care **să se analizeze** activitatea întregului departament, cât şi a fiecărui angajat în parte, controale care pot fi anunțate din timp sau neanunțate.

Prin aceste controale, managerul trebuie să stabilească dacă activitatea departamentului se desfăşoară în conformitate cu politicile de marketing stabilite la nivelul decizional al societății şi, în caz contrar, să ia măsurile necesare pentru corectarea problemelor.

De asemenea, se analizează activitatea fiecărui angajat în parte, fiind verificați atât prin intermediul **evidențelor companiei** (clienții alocați, clienții noi sau clienții pierduți, comenzile emise de aceştia, livrări, încasări), cât şi prin intermediul **contactului direct cu clienții** (cu mare grijă în alegerea eşantionului reprezentativ din clienții respectivului agent şi evitându-se subminarea relației dintre agent şi clienți prin acest contact direct dintre manager şi client).

Pentru un mai bun control al activității Agenților de Vânzări este bine să se alcătuiască:

– fişe de evidență pentru fiecare client în parte:

Denumire client .....
Adresa de facturare .....
Oraş .....
Județ .....

C.U.I. .....
Nr. cont .....
Bancă .....

Telefon .....
Fax .....
E-mail .....

Persoană contact .....
Tel. mobil .....

Adresă magazin .....
Persoană contact .....
Tel. mobil .....

Responsabil client: .....

– fişe de evidență pentru fiecare **vizită:**

Denumire client .....
Data .....
Probleme de stoc .....

RENTROP & STRATON

Probleme de expunere .....
.....
.....

Solicitări ale clienților .....
.....
.....

Concurența pe grupe de produse: .....

Responsabil client: .....

În urma analizei acestor fişe, a evidențelor companiei (comenzi, vânzări, încasări, cheltuieli, profit) şi a contactului direct cu clienții, managerul de vânzări poate analiza exact **rezultatele fiecărui agent de vânzări** în parte:
– timpul alocat vizitelor clienților
– numărul şi planificarea vizitelor
– cheltuielile (transport, masă, telefon)
– vânzările (comenzile primite şi livrate/returnate)
– urmărirea încasărilor (când plata nu este făcută la livrare)
– returul de mărfuri
– contracararea ofertelor concurenței
– profitul obținut
– satisfacerea nevoilor clienților

RENTROP & STRATON

Instruirea, motivarea şi evaluarea personalului

Sentimentul de nedreptate
Factorii care influenţează succesul
Vânzătorul şi managerul de vânzări

Vânzătorul şi managerul de vânzări

Ce poate fi mai provocator într-o companie decât să putem crea şi să menţinem în permanenţă un climat extraordinar de motivant pentru angajaţi. În ceea ce priveşte personalul din departamentul de vânzări, **încrederea şi motivaţia** devin esenţiale pentru buna desfăşurare a vânzărilor.

Ştim că optimismul şi justificarea personalului din vânzări sunt constant deteriorate de acele frecvente inevitabile respingeri care vin din partea cumpărătorului indecis ce şi când să cumpere. Această posibilitate de respingere se accentuează şi mai mult dacă trecem de la vânzările de produse palpabile la vânzările de servicii. Un exemplu ar fi domeniul asigurărilor. Personalul de vânzări din acest domeniu chiar trebuie să fie motivat în permanenţă.

Ce este motivaţia? Cum ajungem să motivăm angajaţii din vânzări? De ce este nevoie de motivaţie? Acestea sunt câteva întrebări la care ne-am propus să dăm răspunsuri elocvente în paginile ce urmează.

Înainte de a comenta importanţa motivaţiei angajaţilor din sectorul vânzări, trebuie să facem distincţia între vânzător şi managerul de vânzări.

Vânzătorul se poate simţi izolat, neglijat sau chiar ignorat de cei din conducere dacă aceştia nu dau suficientă importanţă unui plan de aplicare a unor strategii motivaţionale. Acestea ar trebui să ţină cont explicit de toate nevoile vânzătorului.

Credem că au apus vremurile acelea când se credea că vânzătorii nu au nevoie de nimic mai mult pentru a vinde decât de o mustrare...

Managerii de vânzări din zilele acestea apreciază pe bună dreptate că motivaţia constituie elementul forte pe care trebuie să-l abordeze în orice şedinţă de vânzări. Managerii de vânzări nu motivează vânzătorii, ci procură acele circumstanţe care îi încurajează pe aceştia să se motiveze singuri.

Motivaţia efectivă implică:

✓ **Înţelegerea** personalităţii vânzătorilor

✓ **Cunoaşterea** sistemului lor de valori

✓ **Perceperea** adâncă a indivizilor.

Procesul de bază al motivaţiei vânzătorilor trebuie să cuprindă următoarele:

1. nevoi

2. acţiuni

3. scopuri

RENTROP & STRATON

În contextul muncii, nevoia pentru bani din ce în ce mai mulţi ne determină să trecem la acţiune: acţiunea de a munci mai mult pentru a obţine o remuneraţie substanţială.
Exemplu: nevoia care rezultă din lipsa unei case ne motivează să muncim pentru a ne procura acea casa.

Din punctul de vedere al motivaţiei există **trei categorii de nevoi:**
- **personale**
- **sociale**
- **fizice.**

Nevoile pot fi de mai multe tipuri:
→ psihologice
→ de siguranţă
→ de statut social
→ de stimă
→ de reputaţie
→ de apreciere personală
→ de iubire
→ de avere
→ de prestigiu
→ de supravieţuire
→ de protecţie faţă de evenimente neprevăzute.

Aceste nevoi se succed în lanţ. Imediat ce o anumită nevoie a fost îndeplinită, se trece la cealaltă. Managerii de vânzări trebuie să fie conştienţi că vânzătorii sunt motivaţi de **nivelul ridicat de vânzări.** Pentru ei, vânzările reprezintă munca lor. Munca în sine le permite să ajungă la:
- satisfacţie;
- recunoaşterea succesului;
- conştientizarea responsabilităţii avute;
- creşterea interesului asupra muncii.

Conducerea trebuie să le ofere vânzătorilor oportunitatea de a avea un **grad mai mare de responsabilitate.** Această responsabilitate, de exemplu, ar putea include:
→ posibilitatea de a oferi autoritatea **de a acorda credite** (până la o valoare anume);
→ posibilitatea **de a oferi reduceri.**

Factorii care influenţează succesul

Motivaţia unei persoane de a depune efort este direct dependentă de aşteptările sale în ceea ce priveşte succesul.

Această teorie se bazează pe trei concepte:

→ **Aşteptare** – relaţia dintre efortul depus şi performanţă
→ **Instrumentalitate** – relaţia dintre performanţă şi recompense
→ **Valoare** – importanţa pe care o are o anumită recompensă pentru o persoană

RENTROP & STRATON

Sentimentul de nedreptate

Acest sentiment vi se pare cunoscut, nu-i aşa? De câte ori nu am simţit cu toţii că suntem nedreptăţiţi la serviciu? Acest sentiment de nedreptate poate apărea atunci când efortul nostru şi performanţa asupra slujbei noastre depăşesc recompensa pe care o primim.

Nedreptatea poate fi resimţită în următoarele situaţii:

→ **Recompense financiare**
→ **Sarcini**
→ **Volum mare de muncă**
→ **Grad de recunoaştere a efortului depus**
→ **Scopuri**
→ **Promovare**
→ **Comportamentul şefilor.**

Este sarcina şefilor să monitorizeze personalul implicat în vânzări pentru a detecta apariţia vreunui sentiment de nedreptate. **Această constatare poate fi făcută** în următoarele feluri:

✓ **prin chestionare**

✓ **prin dialog direct**

✓ **prin şedinţe.**

RENTROP & STRATON

Tehnici de motivare a personalului

Recompensele şi factorii stimulatori
Comisionul
Şedinţele de lucru
Concursurile de vânzări
Rolul motivaţiei

Recompensele şi factorii stimulatori

Nu orice recompensă poate mulţumi în acelaşi mod pe toţi vânzătorii care au avut performanţe. Valoarea acelei recompense diferă de la o persoană la alta, în funcţie de tipul, vârsta, personalitatea persoanei care o primeşte.

De exemplu, persoanele mai în vârstă, cu familie numeroasă, vor pune mai mare accent pe recompensa financiară.

Spre deosebire de cei în vârstă, **cei tineri pun preţ pe:**

✓ **apreciere**

✓ **respect**

✓ **recunoştinţă**

✓ **atenţie.**

Vă sugerăm în cele ce urmează câteva **posibilităţi de stimulare a vânzătorilor:**

1. şedinţe individuale cu şeful pentru a aborda subiecte despre problemele întâlnite la locul de muncă, planurile de dezvoltare a carierei în vânzări
2. participarea la stabilirea strategiilor de vânzare
3. promovare bazată pe merite
4. organizarea cât mai multor şedinţe de vânzări
5. obţinerea unei maşini de serviciu în cazul unui profit foarte mare.

Aceştia reprezintă **factori pozitivi** ce pot stimula capacitatea de motivare a unui vânzător. Însă există şi câţiva **factori negativi** care pot stimula angajatul la fel de bine ca şi cei enumeraţi mai sus:

1. frica de concediere
2. şomajul
3. restrângerea numărului angajaţilor.

Comisionul

Forma cea mai uzuală de plată este **salariul.** În vânzări, cele mai multe companii plătesc un salariu şi un comision din vânzări. Salariul asigură un nivel de securitate, iar comisionul reprezintă direct valoarea vânzărilor.

RENTROP & STRATON

Sistemul de acordare a comisionului este determinat de fiecare companie în parte.
De obicei, se acordă un procentaj de 1.5% din totalul vânzărilor făcute de cel care primeşte comisionul. Alteori, se acordă un procentaj mai mare, ajungând până la 5%.

Şedinţele de lucru

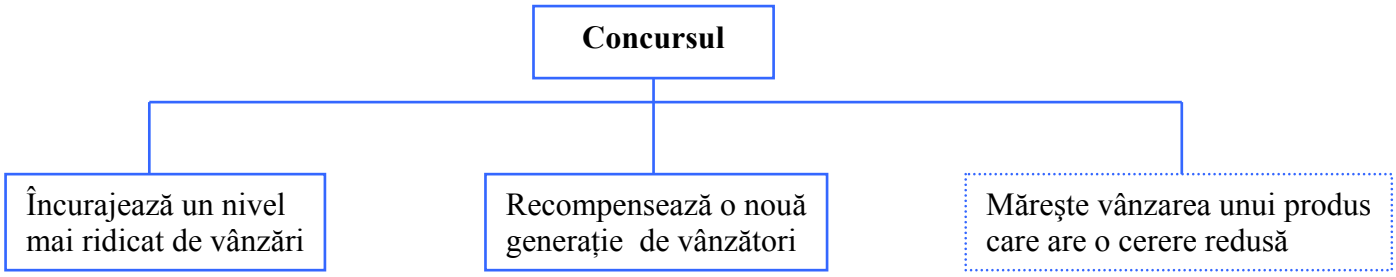
În cadrul unei şedinţe, managerii au posibilitatea să întâlnească oamenii de vânzări din companie. Aici se pot stabili **norme de vânzare.** Acestea trebuie să fie realizabile, corecte şi tangibile.

Factori pozitivi care pot fi utilizaţi în motivarea unui vânzător:
→ strângere de mână
→ mângâiere pe spate
→ zâmbet
→ privire apreciativă
→ laude.

Factori negativi care demobilizează angajatul:
→ critică
→ ignorare
→ încruntare
→ opresiune
→ ridiculizare.

Concursurile de vânzări

Concursul de vânzări este foarte popular. Aproape orice companie lansează din când în când un concurs de vânzări care **stimulează din plin** activitatea personalului. În cadrul unui asemenea concurs, participanţii pleacă cu şanse egale. Aşadar, vânzătorii cred că sunt capabili să câştige şi sunt motivaţi să participe cu ardoare la desfăşurarea unui asemenea concurs.


Concursul
Încurajează un nivel mai ridicat de vânzări
Recompensează o nouă generaţie de vânzători
Măreşte vânzarea unui produs care are o cerere redusă

Rolul motivaţiei

a. Ne îndeamnă să trecem la acţiune.
b. Ne influenţează comportamentul pentru atingerea obiectivelor.
c. Reduce obstacolele mentale.
d. Îndepărtează problemele legate de neîncrederea de sine.
e. Pregăteşte individul pentru noi performanţe.
f. Ajută la conturarea unui ţel bine definit.
g. Inspiră vânzătorii să găsească soluţii pentru a prospera.
h. Ajută indivizii să înveţe cât mai mult, să acumuleze cât mai multe cunoştinţe.

RENTROP & STRATON

i. Înlesneşte comunicarea.
j. Îndeamnă la persistență şi muncă.
k. Dezvoltă puterea de muncă, abilitățile profesionale.
l. Impune iubire față de ceea ce faci.
m. Aduce respect, încredere şi grijă față de muncă.

RENTROP & STRATON

7 trucuri eficiente pentru a supraviețui pe piața competitivă a vânzărilor

1. Învățați cum să lucrați cu segmentul de populație cultivată şi bine informată.
În zilele de astăzi, clientul este tot mai atent la caracteristicile produsului, la preț, la beneficiile pe care le are, la opțiuni.

2. Învățați arta de a oferi consultanță în vânzări.
Vânzătorul trebuie să înțeleagă problemele specifice produsului şi problema cu care se confruntă clienții când folosesc acel produs.

3. Faceți distincție pentru client între produse şi servicii.
Vânzătorii buni trebuie să convingă că ofertele lor sunt mai bune decât ale competitorilor. Succesul în vânzări cere mai mult decât a avea un produs de excepție, cere abilitate, uşurință în comunicare şi putere de persuasiune.

4. Creați soluții de afaceri grupând produsele pe clase de vânzare.
Se ştie că cererile clienților au devenit din ce în ce mai sofisticate. Un produs unic, neînsemnat nu mai poate atrage atât de mult cum făcea în trecut. Acum atenția vânzătorilor trebuie să se îndrepte către pachetele de produse. Vânzătorul trebuie să găsească soluția ideală pentru pachetul ideal care, cu siguranță, va satisface nevoia consumatorului.

5. Înființați o echipă de vânzători bine informați referitor la produsele comercializate.
Vânzătorul trebuie să aloce timp învățării caracteristicilor produselor tehnice, să aprofundeze cunoştințele de marketing şi să arate că sunt experți şi în alte domenii de vânzare.

6. Descoperiți ocupația clientului.
Ocupația clientului relevă informații utile despre cum ar trebui abordat pentru a-l convinge să cumpere

7. Dați valoare produselor prin existența unui service de încredere.
Consultanța în afaceri şi existența unui service contribuie la consolidarea relațiilor dintre client şi compania dvs. Şi totodată adaugă valoare şi încredere produselor comercializate.

RENTROP & STRATON

Stabilirea obiectivelor în vânzări

Stabilirea obiectivelor
Cum să obțineți clarificarea scopurilor prin formularea de obiective

Stabilirea obiectivelor

Scriitorul american Stephen R. Covey, autor al numeroase studii despre principiile care ne guvernează viața, afirma: „Începeți cu finalul în minte".

Este dificil pentru oameni să fie organizați şi eficienți atâta vreme cât le este neclar ce trebuie să realizeze. Adesea, auzim de şedințe care s-au prelungit peste măsură pentru că participanții s-au abătut cu mult de la subiect sau despre proiecte care au fost finalizate necorespunzător.

Şi aproape întotdeauna motivul principal al acestor eşecuri se datorează faptului că oamenii implicați nu şi-au clarificat obiectivele, în ciuda faptului că formularea acestora nu este un proces dificil. Nu ar trebui decât să şi facem efortul de a-l parcurge.

Cum să obțineți clarificarea scopurilor prin formularea de obiective

Ce este un obiectiv? Simplu spus, este o previziune clară şi precisă a ceea ce doreşti să realizezi în viitor, într-o anumită perioadă de timp. Perioada de timp la care facem referire poate să varieze ca durată de la viitorul imediat (de exemplu, următoarele 30 de minute sau o oră) până la perioade mai lungi (de exemplu, săptămâna, luna, anul, deceniile viitoare sau chiar întreaga viață).

Indiferent de perioada la care se referă, un obiectiv bun ar trebui să fie **SMART** (inteligent, deştept), adică să aibă următoarele caracteristici:

✓ **Specific** – de exemplu o creştere a vânzărilor cu 30% până în decembrie

✓ **Măsurabil** – vei şti când ai atins o creştere de 30% a vânzărilor

✓ **Achievable** (Realizabil) – nu îți este imposibil să-i realizezi

✓ **Realistic** – nu este nici prea mare, dar nici prea mic

✓ **Timp** (încadrat în ~) – există un termen-limită – până în decembrie.

Cum să formulăm clar obiectivele?

În principiu, un obiectiv are două părți:

❑ descrierea rezultatului final;

❑ Indicatori de Succes sau Măsuri.

Rezultatul final

Rezultatul final ar trebui să conțină o descriere exactă a ceea ce doreşti să fi realizat până la sfârşitul perioadei de timp alocate. Ar trebui să se refere la o formă oarecare de rezultat tangibil. În acest caz,

RENTROP & STRATON

propoziția ar putea conține un verb de acțiune şi un substantiv.

Exemplu:
Criteriul cantitativ este ca „veniturile din vânzări să fie de 12 milioane euro“, iar frecvența colectării datelor referitoare la realizarea obiectivului cantitativ este lunară, o măsură intermediară; presupunând că vânzările sunt constante de-a lungul anului, ar fi 1 milion euro pe lună.

O caracteristică a **obiectivelor generale** este faptul că ele sunt formulări oficiale, care indică unde anume dorește să ajungă firma dvs., poziția pe care ea o vizează. Obiectivele respective trebuie să îi permită firmei să se ridice la nivelul aşteptărilor tuturor părților interesate în mod direct sau indirect în rezultatele ei, respectiv clienții, furnizorii sau personalul propriu.

De obicei, obiectivele generale sunt exprimate în **termeni financiari**. Indicatorii cei mai frecvent utilizați pentru definirea acestor obiective sunt următorii:
- cifra de afaceri
- valoarea şi volumul vânzărilor
- indicele de creştere a vânzărilor
- profitul
- indicele de creştere a profitului
- rata profitului
- nivelul dividendelor etc.

Obiectivele generale referitoare la valoarea şi volumul vânzărilor, precum şi la evoluția vânzărilor în cadrul orizontului de planificare vor fi ulterior defalcate pe unități de activitate şi pe produse (vezi figura 1).

Pentru a înțelege raporturile dintre obiectivele diferitelor niveluri de planificare şi ierarhia acestor obiective, să considerăm exemplul unei întreprinderi de mărime mijlocie din industria uşoară, care şi-a propus ca în anul financiar următor să înregistreze o creştere cu 15% a valorii totale a vânzărilor (în prețuri constante).

Această creştere va fi obținută prin contribuția celor două unități strategice de activitate pe care le include: U1 – confecții pentru femei şi U2 – tricotaje pentru copii.

Unitatea U1 va asigura 2/3 din creşterea totală, iar U2 restul de 1/3. În cazul primei unități strategice de activitate, care cuprinde zece produse distincte, doar trei produse (P1, P2 şi P3), pentru care a fost prognozată o cerere ascendentă, vor contribui la creşterea vânzărilor, celelalte şapte produse menținându-se la un nivel de vânzări similar cu anul precedent.

Pentru linia de produse destinată copiilor, contribuția la creşterea vânzărilor firmei va fi asigurată numai de două produse (P4 şi P5). Această ierarhizare a obiectivelor de vânzări se bazează pe capacitățile de bază ale firmei, pe competența sa distinctivă şi oportunitățile mediului extern. Ea reflectă influența directă pe care o exercită obiectivele generale asupra obiectivelor de marketing ale întreprinderii.

RENTROP & STRATON

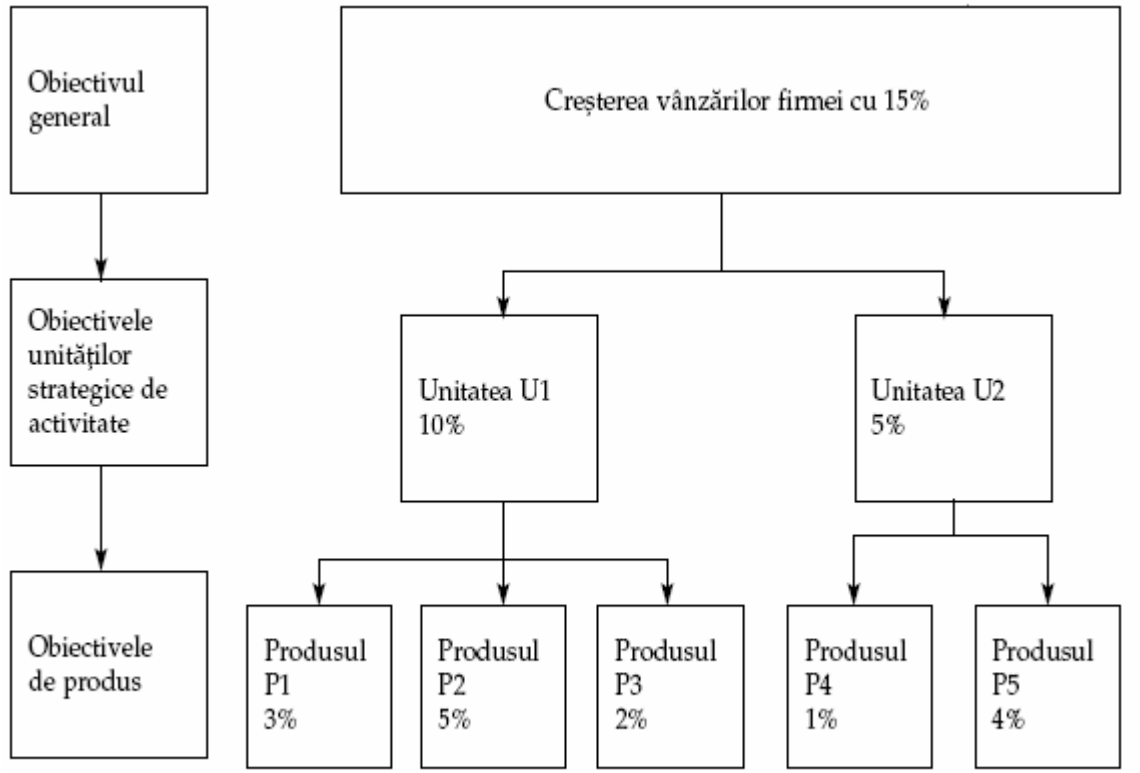


Figura 1. Ierarhia obiectivelor referitoare la vânzări

Deşi obiectivele generale ale firmei sunt precizate în majoritatea cazurilor în termeni financiari, tot mai multe organizaţii stabilesc o serie de obiective generale de natură nefinanciară.

Exemple de obiective nefinanciare sunt cele referitoare la următoarele aspecte:

● dezvoltarea abilităţilor salariaţilor, crearea de oportunităţi în privinţa carierei, în cadrul organizaţiei;
● relaţiile firmei cu salariaţii, anticiparea nevoilor şi aşteptărilor acestora;
● progresul tehnologic al firmei, dobândirea unei poziţii de lider de piaţă, în privinţa inovaţiei tehnologice;
● responsabilitatea socială faţă de clienţii firmei şi faţă de societate în ansamblul ei, în domenii cum sunt acţiunile caritabile, educaţia, activităţile publice, bunăstarea comunităţii etc.

Atenţie! Pentru a-şi direcţiona activitatea în mod corespunzător, firma nu se poate baza numai pe obiective nefinanciare. Este necesar ca ea să apeleze atât la obiective financiare, cât şi nefinanciare.

RENTROP & STRATON

Criterii de evaluare pentru obiective

Criterii de evaluare pentru obiective - (indicatori de succes)
Metode de măsurare
Cum să formulați criteriile de evaluare în vânzări

Criterii de evaluare pentru obiective - (indicatori de succes)

Criteriile de evaluare sunt componente esențiale ale obiectivelor pentru că ele vă permit să aflați când ați reușit să obțineți cu succes rezultatul final.

Atunci când formulați obiective, fie pentru voi, fie pentru alții, încercați întotdeauna să formulați criteriile de evaluare în așa fel încât toate persoanele implicate să știe cum va „arăta“ succesul.

Este important de menționat că puteți formula oricâte criterii de evaluare credeți că sunt necesare pentru a descrie un anumit rezultat final. Nu trebuie să restrângeți numărul doar la câte unul din fiecare din categoriile care vor fi prezentate mai jos. De asemenea, este posibil ca pentru anumite rezultate finale să nu aveți criterii de evaluare în toate categoriile.

SFATUL NOSTRU

Trebuie să aveți criterii de evaluare.
Criteriile de evaluare specifică modul în care se va măsura realizarea cu succes a scopului. Altfel spus, cum vei şti dacă scopul a fost atins în mod corespunzător sau nu. Toată lumea cunoaşte vestita formulă pentru obiectivele eficiente SMART (specifice, măsurabile, realizabile, realiste şi încadrate în timp).
Ei bine, **criteriile de evaluare sunt cele care fac obiectivele voastre măsurabile.**

SFATUL NOSTRU

Criteriile trebuie să măsoare elementele corecte din rezultatul final aşteptat.

Chiar şi atunci când se fac unele eforturi pentru a stabili criterii, problemele tot nu încetează să apară. Şi asta pentru că avem tendința de a ne limita doar asupra acelor criterii care sunt foarte uşor cuantificabile. Astfel, limitându-ne doar la cele mai evidente criterii cantitative, neglijându-le pe cele mai greu cuantificabile, dar importante, poate să conducă la ceea ce se numeşte dislocarea scopului.

Oamenii au tendința de a face acele lucruri care sunt aşteptate în mod explicit de la ei (ceea ce este specificat în criteriile de evaluare) şi acele lucruri pentru care sunt recompensați (presupunând că există o corelație între recompensă şi/sau venituri şi modul în care îşi realizează scopurile şi obiectivele).

Dislocarea scopului are loc atunci când agenții de vânzări sunt evaluați explicit doar pentru o parte din elementele importante care descriu rezultatul final şi când aceştia sfârşesc prin a-şi concentra energiile în mod exclusiv doar pe acele elemente care sunt măsurate.

RENTROP & STRATON

Cum să formulaţi criteriile de evaluare în vânzări

Iată câteva reguli care vă vor ajuta să formulaţi criterii de evaluare corespunzătoare şi care acoperă toate elementele importante ale rezultatului final (scopului).

Tipuri de criterii de evaluare în vânzări

Există mai multe tipuri de criterii. Pentru un scop, este posibil ca doar unul singur dintre ele să fie suficient, în timp ce pentru altul vor fi necesare mai multe tipuri. Iată câteva categorii principale de criterii:

❑ **Cantitate:** Cât de multe/puţine? Cu ce viteză? Ce volum? De exemplu, numărul de pagini sau de capitole pe care trebuie să le cuprindă un raport etc. sau cifra de afaceri, valoarea vânzărilor, nivelul profiturilor.

❑ **Calitate:** Cât de bine? Cât de complet? Cât de original? Cât de practic? Cum va arăta? (unele dintre aceste criterii calitative vor fi aplicabile oricărui scop, indiferent că este vorba de redactarea unui raport sau de calitatea serviciilor oferite clienţilor).

Exemplu:

- *acurateţea conţinutului şi formatul de prezentare al raportului*
- *întreprinderea poate stabili ca obiectiv îmbunătăţirea imaginii sale sau a imaginii unei linii de produse, unui produs ori unei mărci proprii. Se urmăreşte astfel modificarea în sens favorabil a percepţiilor consumatorilor potenţiali.*

❑ **Timp:** Cât de mult va dura? Până când? Data-limită sau durata. Alte tipuri de criterii de evaluare ar mai putea include:

❑ **Comportament**: Cum veţi şti dacă oamenii sunt într-adevăr dedicaţi realizării rezultatului final? Ce comportament sau schimbare de comportament aşteptaţi din partea oamenilor?

❑ **Resurse:** Cât de mult sau până la ce limite de buget, echipamente, forţă de muncă etc. sunteţi pregătit să cheltuiţi pentru a vă atinge scopul?

Metode de măsurare

Deşi criteriile înseamnă măsurabilitate, există diferite metode prin care se poate realiza această măsurătoare. Aici va trebui să facem o diferenţiere clară intre metodele „hard“ (tangibile) şi cele „soft“ (intangibile).

Iată **principalele diferenţe:**

- Măsuri numerice – acestea sunt măsurile „hard“ (tangibile). Ele pot fi folosite pentru a formula criterii în cazul multor obiective.

Exemplu:
Limitele de costuri pot fi exprimate în lei sau euro, termenele-limită pot fi exprimate ca date, iar cantitatea în numărul de unităţi de produse.

- Măsuri descriptive – adesea aceste măsuri numerice fie nu sunt disponibile, fie trebuie suplimentate cu altele, caz în care veţi dori, probabil, să folosiţi măsuri descriptive. Ele trebuie să descrie cine va face evaluarea (judecătorul) rezultatelor şi factorii pe baza cărora se va face evaluarea. Este extrem de important să descrieţi ambele elemente (cine şi factorii) atunci când folosiţi măsuri descriptive. Exemplu: utilitatea (factor) poate fi judecată de către clienţi (cine).

RENTROP & STRATON

Atunci când directorii de vânzări se gândesc la formularea de obiective, ei presupun adesea că trebuie să folosească numai măsuri numerice sau criteriile lor nu vor fi în întregime legitime. Această presupunere i-a făcut pe mulți directori de vânzări bine-intenționați să eşueze în realizarea obiectivelor.

SFATUL NOSTRU

Aşadar, nu vă bazați doar pe măsurile numerice atunci când performanța este definită de mai mult decât nişte simple numere. Astfel nu veți face decât să provocați o dislocare a scopului. După stabilirea obiectivelor, scopul este de a „vinde“ agentului setul de obiective individuale stabilite pentru perioada următoare şi de a obține angajamentul său pentru realizarea acestora.

Evaluarea realizării obiectivelor

Evaluarea realizării scopurilor personale
Evaluarea realizării obiectivelor cantitative
Evaluarea realizării obiectivelor calitative

Odată cu finalizarea procesului de negociere şi stabilire (în formă scrisă) a obiectivelor individuale şi a scopurilor personale, nu se încheie şi responsabilitatea directorului de vânzări în ceea ce priveşte realizarea obiectivelor individuale ale agentului de vânzări.

Pe toată durata ciclului de evaluare, acesta trebuie să acorde agentului de vânzări sprijinul său continuu în eforturile de realizare a obiectivelor. Mai mult decât atât, directorul de vânzări va trebui **să monitorizeze eforturile** depuse de agenţii săi pentru realizarea obiectivelor şi să înregistreze progresul acestora de-a lungul întregii perioade de evaluare.

Astfel, la finalul procesului de colectare a datelor individuale agentului de vânzări, directorul de vânzări va trebui să creeze o bază de date cu toate obiectivele individuale şi scopurile personale ale agenţilor din departamentul de vânzări şi un **sistem de colectare periodică a informaţiilor** de pe teren (care poate fi, foarte bine, actualul sistem de raportare, cu condiţia ca el să acopere toate necesităţile informaţionale presupuse de măsurare a obiectivelor stabilite).

Totodată, directorul/şeful zonal de vânzări va trebui să comunice subordonaţilor săi modalitatea de colectare a informaţiilor, frecvenţa (săptămânală, bilunară sau lunară) şi forma sub care se va face colectarea (raportarea).

Două forme de prezentare sunt foarte frecvent utilizate:

✓ **Rapoarte tipărite** (dacă nu există, aceste formulare vor trebui create);

✓ **Rapoarte electronice** (formulare electronice de introducere a datelor, conec- tate electronic la baza de date care conţine obiectivele individuale şi scopurile personale ale angajaţilor).

Odată stabilite aceste proceduri, la datele stabilite, angajaţii departamentului de vânzări vor colecta informaţiile din formulare (dacă acestea sunt tipărite), le vor introduce în baza de date şi vor genera un raport centralizator. Acesta va cuprinde stadiul de realizare a **obiectivelor individuale** şi a **scopurilor personale** ale angajaţilor din fiecare subdiviziune a departamentului de vânzări. Raportul va fi înmânat şefilor zonali (superiorii direcţi ai agenţilor respectivi).

Evaluarea realizării obiectivelor calitative

Am văzut că ori de câte ori performanţa unui vânzător bun nu poate fi descrisă doar prin măsuri numerice (cantitative) este nevoie să apelăm la măsuri descriptive. Acestea conţin întotdeauna 2 elemente obligatorii: un evaluator şi factorii pe baza cărora se va face evaluarea.

Exemplu:
Evaluatorul poate fi:

❑ **clientul intern** – coleg din acelaşi sau dintr-un alt departament, indiferent de funcţia ocupată, care utilizează în activitatea sa unele din produsele muncii vânzătorului care face obiectul evaluării – de exemplu, un raport de vânzări generat de statistician pentru uzul managerilor de vânzări);

RENTROP & STRATON

❑ **clientul extern** – client, partener, furnizor, autoritate publică etc.);

❑ **superiorul direct;**

❑ **inspector de calitate;**

❑ **autoritate publică sau privată** (administrația financiară, agenții de publicitate, inspectoratul de muncă sau de protecția muncii etc.).

Factorii pe baza cărora se face evaluarea pot fi:

❑ **utilitatea** (produsului, serviciului, raportului, soluției etc.);

❑ **aspectul** (raportului, produsului, designului de ambalaj);

❑ **inteligibilitatea** (raportului – gradul de adecvare a limbajului utilizat la nivelul capacității de înțelegere a primitorului);

❑ **precizia** (calculelor, estimărilor etc.).

Cel mai adesea, evaluatorul va fi chiar superiorul direct al angajatului care va trebui să aprecieze (nefiind o măsură numerică, nu putem folosi termenul de „măsurare") gradul de realizare a obiectivului calitativ. Această evaluare se va face pe baza fiecărui factor prin comparație între descrierea factorului şi rezultatul muncii celui care vinde în perioada pentru care face evaluarea.

În urma comparării, veți acorda angajatului, pentru fiecare factor de evaluare, o notă care va descrie gradul de realizare a obiectivelor calitative. Mai jos este prezentată o scală de evaluare calitativă a rezultatelor:

1 – Nici un progres

2 – Progres mic

3 – Progres bun

4 – Realizat în totalitate

5 – A depăşit obiectivul.

NOTĂ:

Criteriile de evaluare calitative sunt acele criterii care nu pot fi măsurate numeric. Ele pot fi descrise doar prin definiții. Nu le confundați cu criteriile de evaluare A CALITĂ ȚII, care adesea pot fi măsurate numeric!

■ exemplu de definiție a unui criteriu de evaluare calitativ: „raportul este prezentat într-o formă care face posibilă vizualizarea imediată a celor mai importante date necesare pentru luarea deciziilor de către beneficiarul intern";

■ exemplu de criteriu de evaluare A CALITĂ ȚII (măsură numerică): „95% din rapoartele generate de angajat au o rată de eroare mai mică de 5%." În acest caz avem de-a face cu o măsură numerică (poate a unui obiectiv cantitativ) care se referă însă la calitatea muncii agentului;

Evaluarea realizării obiectivelor cantitative

În cazul acestor criterii, lucrurile sunt mult mai simple. Aici va trebui ca mai întâi să împărțiți măsurile numerice în părți mai mici, corespunzătoare perioadelor de timp la care se face colectarea datelor referitoare la realizarea obiectivelor.

RENTROP & STRATON

De fiecare dată când evaluaţi gradul realizării rezultatelor veţi compara rezultatele obţinute până la data evaluării cu această măsură intermediară pentru a putea determina dacă ritmul obţinerii rezultatelor este adecvat.

Evaluarea realizării scopurilor personale

Periodic, directorul de vânzări va trebui să evalueze şi **gradul de realizare a scopurilor personale.** Deşi ele nu afectează în mod direct şi imediat realizarea obiectivelor organizaţionale, realizarea lor ar putea contribui în viitor la creşterea performanţei agentului de vânzări, a gradului său de motivare şi astfel, indirect, la creşterea vânzărilor companiei.

Superiorii direcţi trebuie să analizeze stadiul de realizare a obiectivelor fiecărui subordonat în parte, să ia decizii corective atunci când este cazul şi să le comunice agentului.

Deciziile corective pot include:

● **Întâlnire cu agentul sau directorul zonal de vânzări** a cărui performanţă în realizarea obiectivelor este scăzută. În această întâlnire, superiorul direct va încerca să afle care sunt motivele pentru care performanţele vânzătorului sunt scăzute, îl va chestiona pe acesta asupra nevoilor de sprijin pe care le-ar putea avea şi asupra eventualei neînţelegeri a obiectivelor sau a modului în care acestea trebuie şi pot fi realizate.

Nu uitaţi! Procesul de dezvoltare a performanţei nu este un eveniment singular, care are loc doar în timpul întâlnirii de stabilire a obiectivelor şi al interviului de evaluare a performanţei; el este un proces continuu, care se desfăşoară pe toată durata colaborării între superior şi subordonat.

● **Training –** dacă în timpul întâlnirii cu agentul descoperiţi că motivele nerealizării obiectivelor sunt cunoştinţele specifice insuficiente, lipsa sau insuficienţa abilităţilor, contactaţi Departamentul de Resurse Umane. Acesta va verifica dacă nu există cursuri programate cu specific de vânzări care ar putea corecta aceste nevoi. Astfel puteţi înscrieţi agentul/şeful zonal pe o listă de aşteptare pentru acel training.

● **Motivarea –** dacă în timpul întâlnirii cu agentul de vânzări descoperiţi că motivul nerealizării obiectivelor este lipsa de motivare, încercaţi să-i explicaţi impactul pe care nerealizarea obiectivelor îl va avea asupra evaluării performanţei, veniturilor sale, precum şi asupra evoluţiei carierei sale în cadrul companiei. Arătaţi-i (şi exemplificaţi-i, dacă este posibil), modul în care realizarea obiectivelor individuale (care contribuie la realizarea obiectivelor organizaţionale) va contribui la realizarea obiectivelor şi scopurilor sale proprii şi, extrem de important, ce veţi face dvs. personal pentru a-l sprijini în realizarea lor.

La fel de important, nu faceţi promisiuni pe care nu le puteţi onora, iar odată făcute, respectaţi-le!

● **Coaching sau Mentoring –** dacă în timpul întâlnirii cu agentul, descoperiţi că motivul nerealizării obiectivelor este lipsa de experienţă, încercaţi să stabiliţi exact care sunt aspectele în care va avea nevoie de sprijin pentru a câştiga experienţă. Delegaţi-i sarcini pe care să le execute cu ajutorul unei persoane cu mai multă experienţă, de la care ar putea învăţa şi acumula experienţa care îi lipseşte. Dacă acea persoană mai experimentată în aspectele în care agentul de vânzări are nevoie de dezvoltare sunteţi chiar dumneavoastră, oferiţi-vă ajutorul.

● **Schimbarea obiectivelor –** atunci când performanţa necorespunzătoare în realizarea obiectivelor nu a depins de eforturile, cunoştinţele şi abilităţile lui, fiind rezultatul unor condiţii independente de el (instrumente, echipamente sau condiţii de muncă necorespunzătoare şi de care depinde în mod

RENTROP & STRATON

direct nivelul vânzărilor, schimbări în piaţa pe care acţionează agentul, accidente, activitate întreruptă din motive obiective – medicale, de exemplu etc.), superiorul direct, cu aprobarea managerului de departament, poate lua în conside- rare schimbarea obiectivelor pentru respectivul sau chiar pentru întregul departament.

● Redactarea unei note de performanţă – atunci când nici una din metodele de mai sus nu conduce la îmbunătăţirea performanţelor în realizarea obiectivelor.

Nota de performanţă este un formular scurt de o pagină, utilizat foarte des în vânzări pentru a aduce la cunoştinţa agentului aspecte pozitive sau negative în legătură cu performanţa lor în muncă. Notele de performanţă nu ar trebui utilizate pentru orice incident minor, altfel îşi vor pierde rapid eficienţa.

Agentul de vânzări va semna *Nota de performanţă* numai pentru a indica faptul că a luat cunoştinţă de conţinutul ei – nu este necesar să fie de acord cu conţinutul acesteia. După semnarea ei, *Nota de performanţă* este arhivată în dosarul de personal al agentului de vânzări şi va rămâne acolo până în momentul evaluării.

RENTROP & STRATON

Strategii de vânzări pe termen lung

Cum să construiți strategii de vânzări pe termen lung
Strategii pe termen lung în 11 paşi

Cum să construiți strategii de vânzări pe termen lung

O trăsătură fundamentală a vieții economice moderne este aceea că oamenii se află permanent în situația de a alege. Gama variată de produse de pe piață atrage după sine şi posibilitatea sporită de a selecta ceea ce este mai bun, mai atractiv, mai calitativ. Progresul tehnic şi ştiințific a dus atât la creşteri uriaşe de producție, cât şi la **sporirea nevoilor materiale** ale oamenilor secolului în care ne aflăm.

Producătorul trebuie să aibă în vedere **satisfacerea cerințelor exigente ale consumatorului,** adaptarea costurilor de producție, obținerea calității şi, de ce nu, a unui profit consistent.

Problemele economice de bază ale societății sunt: ce să se producă, cum să se producă şi pentru cine să se producă. Acestea reprezintă probleme de **producție şi distribuție.** De aici mai e un pas până la promovarea produselor, vânzarea lor, acordarea unor prețuri... Toate acestea devin baza unui **plan de afaceri.**

Planul de afaceri are la bază **tehnici, tactici, strategii** bine alese, care garantează obținerea unui profit financiar imediat. Dar cine doreşte ca după două-trei tranzacții afacerea să ia sfârşit? Oricine îşi propune ca afacerea sa să prospere, să fie cât mai longevivă.

Afacerile se fac cu oameni şi pentru oameni. Ele vizează poate cel mai mult starea, atitudinea şi comportamentul individului. Individul este un exponent care devine **CLIENT.** Orice individ este un potențial cumpărător.

Ne-am propus în cele ce urmează să abordăm tehnici de planificare a afacerii pe termen lung, neexcluzând pionul principal al dezvoltării afacerilor: clientul.

Strategii pe termen lung în 11 paşi

1. Fixați etapele planului strategic.

2. Definiți obiectivele.

3. Găsiți avantajele proiectului propus.

4. Notați dezavantajele planului ales.

5. Definiți bugetul.

6. Puneți în aplicare strategiile sugerate.

7. Testați metodele şi performanțele acestora.

RENTROP & STRATON

8. Organizați din când în când şedințe de analiză.

9. Depistați doleanțele clientului.

10. Descoperiți competitorii.

11. Folosiți din plin capacitățile personale în derularea şi dezvoltarea noului plan de afaceri.

În cele ce urmează vom discuta pe rând fiecare etapă a planului de afaceri pe termen lung.

A) Etapele planului strategic trebuie fixate într-o şedință. Convocați oamenii de încredere ai firmei, managerii, liderii de echipă.

B) Obiectivele trebuie să fie realiste şi, de asemenea, trebuie definite de către o echipă bine organizată. Vă sugerăm cea mai bună metodă: **brainstorming-ul.**

C) Descoperiți împreună avantajele acestui nou proiect:
- precizați prioritățile;
- găsiți părțile bune ale planului sugerat;
- definiți calitățile produselor pe care doriți să le lansați pe piață;
- precizați şi avantajele produselor concurenței;
- depistați calitățile produselor competitoare;
- notați defectele de marketing ale concurenței;
- stabiliți exact cu ce veniți nou pe piață, cu ce se impune noul produs, focalizați această calitate.

Puteți descoperi **avantajele în funcție de mai mulți factori:**
- mediul de afaceri;
- clientela, felul de cumpărători;
- oportunitățile reale;
- calitatea produselor;
- accesibilitatea acestora.

D) Notați dezavantajele! Nu le ignorați. Ele pot cântări mult în decizia de schimbare a strategiei, în eventualitatea în care conjunctura o impune.

E) Bugetul este piatra de temelie a demarării unui plan de afaceri pe termen îndelungat. Decideți câți bani alocați noului proiect deoarece acest lucru este neapărat necesar.

Prețul

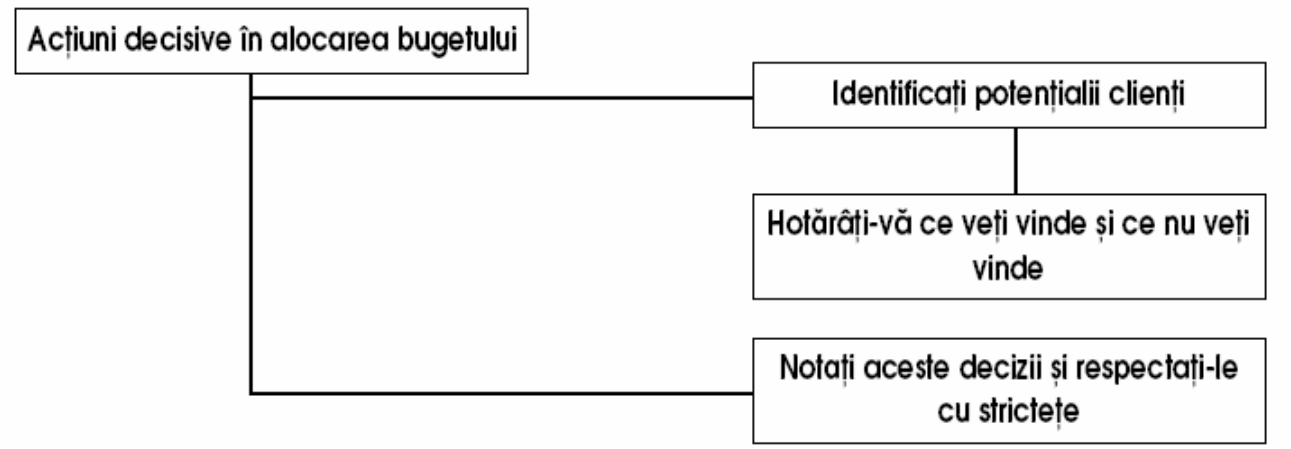
Atunci când stabiliți prețul pentru un produs, sunteți influențat de **factori interni şi factori externi.**
Factorii interni sunt determinați la rândul lor de:
→ Costurile de producție
→ Obiectivele conducerii companiei
→ Structura internă a societății
→ Strategiile de vânzare folosite de companie.

Factorii externi sunt şi ei determinați de:
→ Concurență

RENTROP & STRATON

→ Cumpărători
→ Cerere şi ofertă
→ Tehnologie
→ Economie
→ Probleme psihologice şi chiar lingvistice.

Preţurile sunt de mai multe feluri:
1. Preţ de livrare = preţ la nivelul căruia circulă produsele între unităţile producătoare.
2. Preţ de producţie = preţ care înglobează costul produsului şi beneficiul.
3. Preţ al pieţei = preţ care se formează pe piaţă în urma fluctuaţiei cererii şi ofertei.


Acţiuni decisive în alocarea bugetului
Identificaţi potenţialii clienţi
Hotărâţi-vă ce veţi vinde şi ce nu veţi vinde
Notaţi aceste decizii şi respectaţi-le cu strictete

SFATUL NOSTRU

Determinaţi-i pe clienţi să cumpere pentru ceea ce este compania dvs., pentru renumele său, pentru calitatea produselor, nu pentru preţ.
Satisfacţia clientului reprezintă modul în care ei apreciază relaţia lor cu produsele dvs.

Când alegeţi preţul, aveţi în vedere următoarele acţiuni
Stabiliţi riscurile!
Prognozaţi pierderile!
Estimaţi profiturile! (prevedeţi câştigul brut şi determinaţi profitul net)

Nu uitaţi **cheltuielile firmei:**
● Chirie

RENTROP & STRATON

- Întreținere
- Amenajări
- Aprovizionare
- Salarii
- Echipamente
- Tehnică de calcul!

F) Pasul 6 vă îndeamnă la trecerea la fapte. Pentru reuşita faptelor vă sugerăm următoarele idei:
- Creați cel puțin două planuri de afaceri şi, implicit, planuri de vânzări (în cazul în care unul dintre ele eşuează, îl veți aplica pe cel de-al doilea).
- Întocmiți bugetele cu mare simț de răspundere.
- Cereți rapoarte financiare.

G) Ce este de fapt o strategie? În Dicționarul Explicativ al Limbii Române, strategia este definită ca fiind o parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării şi ducerii războiului şi operațiilor militare.

Acum vă întrebați dacă vă aflați în război. Ei bine, din punct de vedere concurențial, DA! Ce ați făcut până acum? Ați pregătit proiectul, ați planificat datele esențiale, acum e momentul să testăm strategia pentru a declanşa „războiul".
Succesul în afaceri este o artă. Planificarea pe termen lung implică o maximă performanță pe termen scurt.

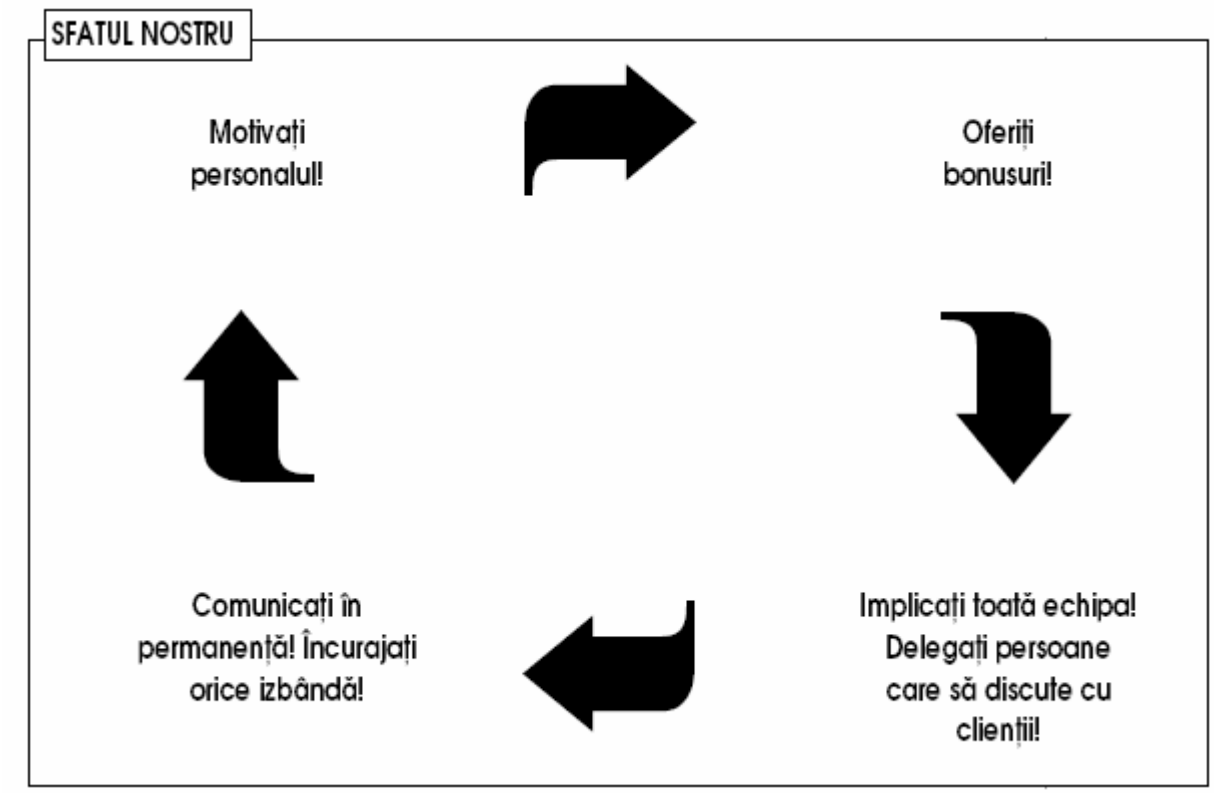
SFATUL NOSTRU

- Revedeți vânzările pe termen scurt.
- Estimați vânzările pe termen lung.
- Verificați costurile implicate în vânzările pe termen scurt.

H) Organizarea şedințelor este vitală. Planul trebuie să fie cât mai cunoscut posibil. Mare atenție însă cui dezvăluiți detaliile. Numai şefii trebuie să intre în posesia rapoartelor ce cuprind analize şi cercetări referitoare la derularea planului de afaceri. Aveți grijă: membrii echipelor nu trebuie să primească informații confidențiale.

Persoanele direct implicate pot şi ele intra în posesia informațiilor legate de proiect prin:
- Rapoarte
- Prezentări
- Analize
- E-mail-uri (tabele, grafice, scurte informații).

RENTROP & STRATON


SFATUL NOSTRU
Motivați personalul!
Oferiți bonusuri!
Comunicați în permanență! Încurajați orice izbândă!
Implicați toată echipa! Delegați persoane care să discute cu clienții!

I) Aveți grijă la dorințele cumpărătorului! Doleanțele clientului nu trebuie ignorate. Atunci când clientul dvs. este nemulțumit, sigur va transmite şi altora ceea ce simte. Dacă acesta este profund mulțumit, devine client fidel, iar clientul fidel, se ştie, este mereu interesat de ceea ce comercializați, este un admirator al produselor firmei dvs., vorbeşte pozitiv despre compania dvs. şi în fața altora.

Nu uitați! Orice client are în vedere anumite criterii atunci când cumpără produse de la firma dvs. Aceste criterii sunt conturate în funcție de:

a. Calitatea produselor

b. Prețuri competitive

c. Termeni şi condiții avantajoase de plată

d. Existența personalului specializat, competent, profesionist

e. Respectarea legii.

J) Spaima oricărui om de afaceri este Concurența. Ştiți şi dvs. că aceasta se infiltrează uşor în gândurile omului de afaceri şi îi determină acțiunile, deciziile şi luările de atitudine. Iată de ce nu puteți neglija acest aspect atât de comun, dar deloc banal.

SFATUL NOSTRU

- Informați-vă referitor la metodele pe care le aplică ceilalți competitori.
- Fiți deosebit de atent la atuurile şi defectele pe care le are o firmă competitoare.
- Învățați din greşelile „inamicului".
- Lucrați mereu în echipă.
- Discutați cu cumpărătorii şi descoperiți ce probleme vă semnalează.

RENTROP & STRATON

K) Capacităţile personale.

„A vinde sau a nu vinde“ – iată teribila provocare lansată unui vânzător. Dacă cineva are succes în vânzări, este oare meritul produsului, al preţului sau al persoanei în sine? Desigur, a avea succes pe termen lung înseamnă aplicarea exactă a mai multor tehnici de vânzare. A aplica aceste strategii înseamnă a acţiona. Dar până la a acţiona, ar trebui să faceţi cunoştinţă cu principalele „arme“ de atac, iar apoi să le comentăm pe larg pe cele care vă ajută la dezvoltarea afacerii pe termen lung.

Strategiile pot fi:
- de preţ;
- de promovare;
- de comunicare;
- de vânzare;
- de distribuţie;
- de management al produsului;
- de management al companiei;
- de fidelizare a clienţilor.

Interesul definitoriu al unui vânzător este acela de a-l determina pe client să cumpere. Când cumpără, clientul ia o decizie. Cu toţii credem că decizia cumpărătorului de a valorifica un produs este o decizie logică. Ei bine, nu! Decizia de a cumpăra este una emoţională. Emoţiile ajută clientul să accepte preţul.

Emoţiile determină oamenii să ia decizii. Aşadar, pentru a avea succes, trebuie să ajungeţi la inima clientului. Renunţaţi la prezentarea învăţată pe de rost. Observaţi efectul acesteia când clientul răspunde sec: „Îmi place“ sau „Nu-mi place“.

SFATUL NOSTRU

Creaţi nevoia de a cumpăra recurgând la emoţii! Nu uitaţi că marile vânzări nu se fac apelând la partea realistă a clientului, ci la cea afectivă.

RENTROP & STRATON

Vânzările şi vânzătorii

Categorii de vânzători

Pespectiva pe termen lung a vânzărilor cuprinde câteva principii călăuzitoare. Ele reprezintă baza de marketing a companiei, a culturii, a stilului şi a modului în care se fac afaceri prospere, de invidiat.

Iată câțiva paşi pe care trebuie să-i urmați inițial, în vederea demarării unui plan de afaceri pe termen lung:

1. **Conturați-vă conceptul de marketing.**
2. **Aflați durata de viață a produsului.**
3. **Testați piața.**
4. **Segmentați piața.**
5. **Penetrați piața.**

SFATUL NOSTRU

- Aflați unde se pot face vânzări cel mai bine.
- Numiți responsabilitățile celor răspunzători de segmentul „vânzări".
- Înțelegeți implicațiile producției, ale vânzărilor şi ale orientării pe piața de consum.
- Înoculați-le vânzătorilor ideea de a face carieră în meseria de vânzător.

Categorii de vânzători

Vânzările sunt direct coordonate de vânzători abili sau mai puțin abili. Am remarcat de multe ori că unii au succes pe o piață de consum relativ restrânsă, alții ridică, zilnic, cotele de vânzări ale firmelor internaționale, alții merg din uşă în uşă pentru a vinde mici lucruri neînsemnate...

Iată cum putem structura cele câteva **tipuri de vânzători.** Pentru succesul în afaceri, vă sugerăm să căutați vânzători capabili, să-i încadrați într-una din următoarele categorii şi să-i îndemnați la muncă:

a. Vânzători care vând produse numai marilor organizații (ei întreţin relațiile cu marii clienți industriali, cu cei care cumpără pentru a revinde şi cu clienții care reprezintă instituții de stat). Aceşti vânzători sunt susținuți de produse şi de specialişti financiari.

b. Vânzători care vând produse de larg consum (maşini, haine, asigurări). Aceştia sunt în general recompensați printr-un comision.

c. Vânzători ce reprezintă şi suportul tehnic. Dacă produsul este sofisticat, iar negocierile devin complexe, vânzătorul trebuie susținut de produs în primul rând şi de specialişti financiari care pot furniza detaliile şi informațiile cerute de către clienți.

d. Comercianții – aceştia sunt cei care sprijină comerțul en gros şi en detail. Comercianții pot

RENTROP & STRATON

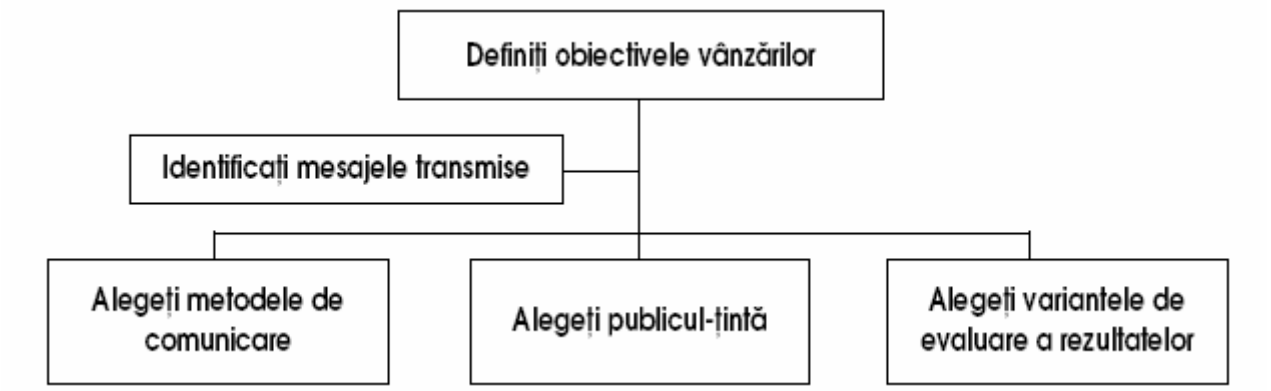
da sfaturi legate de calitatea unui produs, lansează promoţii, verifică stocurile existente şi menţin legătura cu directorii de magazine.

Rolul şi tipul distribuţiei sunt foarte importante. De aceea, ele trebuie determinate, definite şi bine aplicate. Distribuţia poate fi de 3 feluri:

1. intensivă (prin magazine unde sunt comercializate bunuri de larg consum);

2. exclusivă (bunuri din gama celor de lux, care se adresează unui segment restrâns de cumpărători: maşini de lux, haine de lux);

3. selectivă (se vând echipamente tehnice, industriale).



RENTROP & STRATON

7 trucuri utile în aplicarea strategiilor

1. Faceți orice este omeneşte posibil!

Faceți orice este posibil şi chiar mai mult! Însă munca din greu nu garantează şi rezultatele deosebite. Munciți folosindu-vă inteligența, priceperea, rațiunea, istețimea, iată rețeta care garantează succesul unei afaceri.

Se ştie că *efortul mic aduce rezultate mici*. Dacă anul următor faceți eforturi mai mari decât anul acesta, veți obține acelaşi rezultat ca şi anul trecut. De ce oare, vă puteți întreba? Pentru că şi concurența s-a dezvoltat între timp. **Detaşați-vă de ceea ce este comun.**

Începeți să acordați o mai mare importanță următoarelor elemente aflate în simbioză:

Timp	Posibilități, perspective, planuri	Clienți	Reduceri de prețuri

Dacă alocați mai mult timp, se ivesc şi mai multe posibilități, mai multe perspective care aduc clienți. Clienții sunt atraşi şi de **reducerile de preț.**

SFATUL NOSTRU

- Trebuie să decideți în ce este cel mai bine să vă investiți timpul şi energia pentru a obține cele mai bune rezultate (clienții fideli reprezintă o posibilitate).
- Încercați să fiți cu un pas înaintea concurenței dând un telefon în plus, petrecând 5 minute după program, făcând neaşteptate reduceri de prețuri pe termen scurt.

2. Încercați să fiți cât mai flexibil!

O veche glumă americană spune: *„Aprinde lumina verde, Paul! Clientul nostru vrea un costum verde"...*

Flexibilitatea înseamnă că înțelegem ceea **ce doreşte clientul şi ne adaptăm nevoilor sale.** În cazul acestei glume, este vorba de un client pretențios, el nu vrea orice, ştie ce vrea. Vânzătorul a făcut orice pentru a vinde produsul. Clienții devin din ce în ce mai sofisticați datorită propriei lor experiențe practice.

Exemplu
Să luăm în discuție vacanța dvs. de acum 10 ani. Ați stat la un hotel renumit în acele vremuri. Dacă ar fi să mergeți din nou în acelaşi oraş, cu siguranță, acel hotel faimos acum 10 ani nu ar mai fi în topul listei dvs. dacă n-ar fi renovat şi modernizat.

SFATUL NOSTRU

Identificați aşteptările clientului şi adaptați produsele şi serviciile în funcție de aceste aşteptări. Cel mai bine ar fi ca dvs. să descoperiți nevoile clientului şi să acționați în consecință.

RENTROP & STRATON

Flexibilitatea implică şi adaptarea la situaţii neprevăzute. Oricât de bine ar fi întocmit un plan strategic de afaceri, nu pot fi luate în calcul şi situaţiile care impun o modificare esenţială a planului.

SFATUL NOSTRU

- Analizaţi situaţia globală şi direcţia generală a planului strategic pe termen lung, retestând modalitatea aplicării proiectului de afaceri.
- Acceptaţi schimbarea dacă aceasta este impusă de piaţă!

Exemplu de acceptare a schimbării:

Acum câţiva ani, Viorel lucra în cadrul unei companii care vindea produse electronice. Unul dintre cei mai fideli clienţi ai săi era total dezamăgit, nemulţumit de performanţa unui produs. Clientul avea nevoie de încă 10 produse de acelaşi fel. Viorel l-a ascultat, şi-a cerut scuze şi l-a informat pe acesta că departamentul de producţie urma să înlocuiască vechile produse cu unele mult mai performante, de ultimă generaţie.

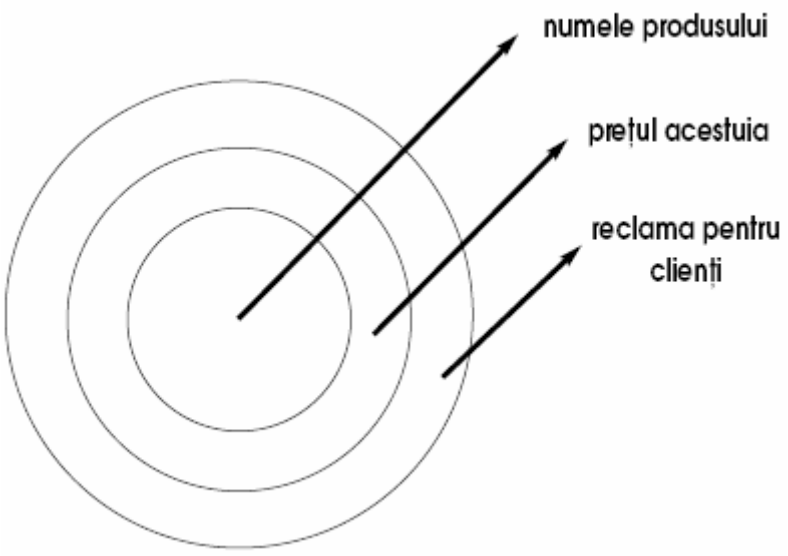
Viorel i-a propus clientului o soluţie de moment pentru a ieşi din criza generată de inconvenienţa tehnică. Pe moment, Viorel nu a mai primit nici o comandă din partea acelui client, însă strategia sa de a-l informa la timp pe client despre viitoarele produse superioare a adus o comandă destul de profitabilă peste câteva luni.

În acest mod, a fost câştigată încrederea clientului, nevoile sale au fost total satisfăcute, iar relaţiile de afaceri au continuat pe termen îndelungat.

3. Cum să creaţi un nume adecvat

Numele atribuit unui produs devine atuul acestuia. Un nume trebuie să fie uşor de pronunţat. Aveţi mare grijă în alegerea numelui deoarece acesta poate avea semnificaţii negative sau poate însemna ceva jenant în altă limbă.

Numele nu trebuie să fie comun, banal. Dacă e anodin, neinteresant, obişnuit, nimeni nu va fi în stare să şi-l amintească.



RENTROP & STRATON

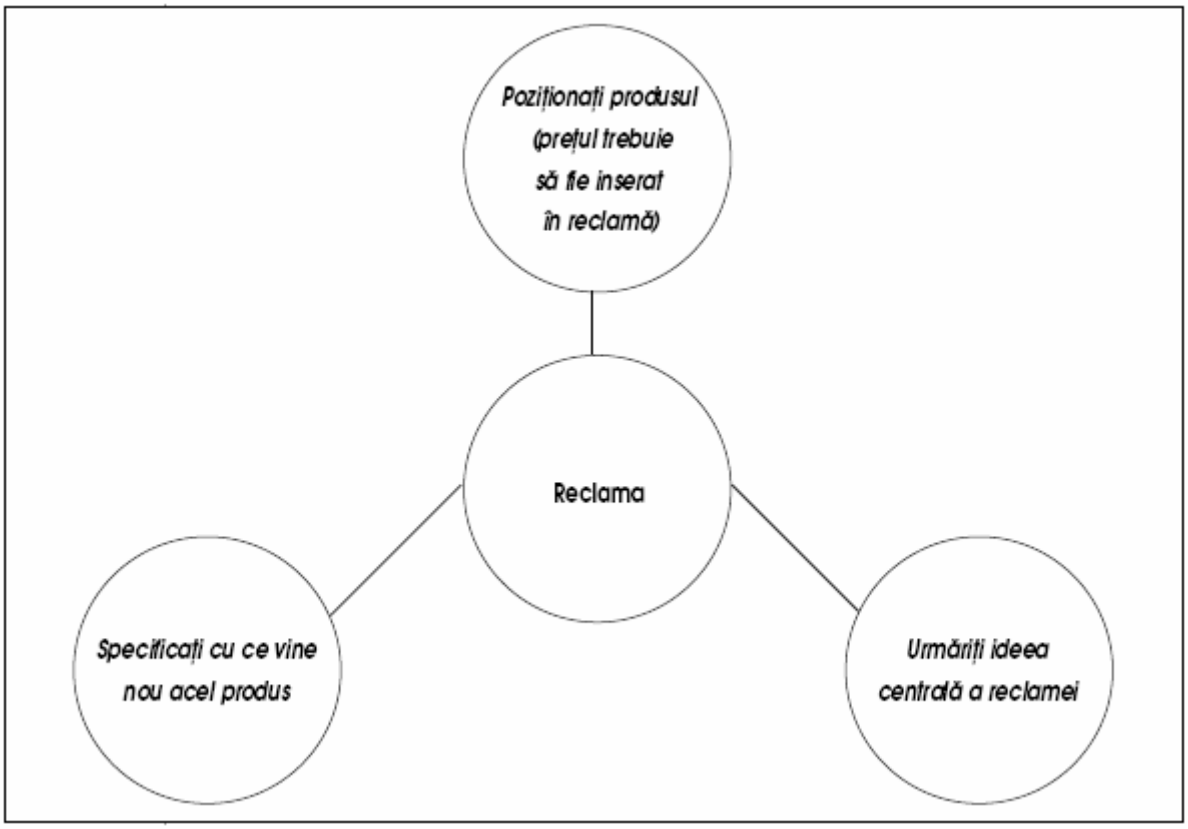
SFATUL NOSTRU

Prețul unui produs trebuie să fie în conformitate cu imaginea pe care o are.

Dacă am adus vorba de imaginea pe care o are un produs, atunci ar fi bine să enumerăm câteva aspecte legate de crearea acestei imagini. Obiectivul unei reclame este de a **câştiga simpatia publicului.** Se ştie că promovarea, publicitatea reprezintă forme de persuasiune a potențialilor clienți.

SFATUL NOSTRU

Mai întâi creați o marcă, un nume.
O marcă nu trebuie să impună pretenții exagerate.


Poziționați produsul (prețul trebuie să fie inserat în reclamă)
Reclama
Specificați cu ce vine nou acel produs
Urmăriți ideea centrală a reclamei

4. Cum să oferiți alternative

De cele mai multe ori încercați să oferiți clienților mai multe alternative deoarece şi nevoile lor se schimbă. Fiecare prezentare ar trebui să aibă şi o posibilitate auxiliară de alegere. Vă recomandăm ca atunci când întocmiți targetul de vânzări, să **planificați vânzări mai mari decât vi se cer.** În acest fel, lupta va fi continuă, motivantă şi foarte dinamică.

În vânzări există două căi care duc spre **cel mai bun profit şi cel mai mare venit:**

1. ori alegeți cel mai bun om de vânzări;
2. ori aveți cea mai bună activitate de coordonare.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Încercați ca alternativele pe care le oferiți să aducă o decizie de plată simplă ca orice factură lunară. Evitați propunerile care impun 2-3 stadii de plată!

5. Cum să păstrați echilibrul

Cele mai bune planuri de afaceri reprezintă o combinație între flexibilitate şi rigiditate. Ce înseamnă acest lucru? Este simplu dacă ne gândim că orice afacere este asemenea ramurilor unui copac: părțile fundamentale sunt rigide, iar ramurile sunt flexibile astfel încât pomul să se poată adapta situațiilor schimbătoare.

Exemplu:
McDonalds – faimosul lanț de magazine fast food din întreaga lume are standarde rigide în ceea ce priveşte calitatea, serviciile, valoarea şi curățenia. Cu toate acestea, este permisă o oarecare flexibilitate în funcție de piața locală. De exemplu, în America, pe coasta de nord, vom găsi chifle cu homar, iar în Germania chifle cu tradiționalul wurst.

6. Persistați, dar nu insistați!

Este vital să faceți diferența între persistență şi insistență.
Persistență este atunci când păstrați legătura cu clientul, folosind tehnici şi influențe diferite pentru a vă susține cauza.
Insistență este atunci când folosiți neîncetat acelaşi motiv de cumpărare.

Exemplu:
Un mare om de vânzări afirma că: „păstrez legătura cu clienții până când aceştia cumpără sau mor". Aceasta este persistența.

Persistența este eficace când:
- dezvăluți clientului un nou beneficiu;
- oferiți date scadente diferite;
- solicitați un răspuns la o întrebare politicoasă.

7. Cum să creați relații de afaceri pe termen lung

Un adevărat om de afaceri nu este acela care doar face vânzări, ci acela care transformă cumpărătorii ocazionali în **clienți fideli pe viață.** Orice cumpărător îşi doreşte să găsească cei mai buni furnizori care îi oferă o gamă variată de produse accesibile ce pot contribui la dezvoltarea afacerii sale.

De asemenea, clientul doreşte serviciile unei echipe de oameni care îşi cunosc foarte bine îndatoririle. Relația care trebuie să se dezvolte este aceea de **parteneriat.**

Orice relație de parteneriat reprezintă un contract semnat de ambele părți implicate; relația va fi una câştigătoare pentru amândoi: furnizorul câştigă un cumpărător ferm, iar cumpărătorul câştigă un furnizor care îi oferă produse la un preț acceptabil, contribuind astfel la **reducerea costurilor firmei sale.**

Vă sugerăm mai jos, câteva idei care vă ajută la menținerea celor mai bune legături cu clienții:

RENTROP & STRATON

● **Cultivați relațiile** (cel puțin telefonic). Apelurile prin care vă interesați simplu dacă totul merge bine, întăresc relațiile de afaceri.
● **Căpătați încrederea clientului!** Spuneți-i clientului unde puteți fi găsit şi oferiți-i detalii cum poate ajunge acolo.
● **Când lucrurile îi merg rău, acționați!** Acesta este momentul când îi puteți demonstra clientului valoarea dvs.
● **Puneți produsele în valoare!** Clienții doresc să facă afaceri cu firma dvs. pentru că, până acum, au avut experiențe plăcute cu serviciile furnizate
de compania dvs.

RENTROP & STRATON

Importanța strategiilor de stabilire a prețurilor

Politica de preţ a unei companii trebuie să fie întotdeauna în concordanţă cu celelalte politici ale mixului de marketing: **politica de produs, politica de promovare şi politica de distribuție.**

Dacă prețul unui produs nu este corect stabilit, luând în calcul celelalte elemente ale mixului de marketing, eficiența acestora va fi minimizată. Stabilirea pripită a unui preţ scăzut, înainte de a face o prognoză corectă, va avea drept consecință scăderea profitului firmei, chiar dacă vânzările vor fi mari.

Stabilirea unui preţ prea ridicat poate duce la scăderea vânzărilor şi la *pierderea cotei de piață,* poate duce chiar la scăderea încrederii clienților şi la decăderea imaginii firmei.

Cei mai mulți dintre consumatori asociază strategiile de prețuri cu prețurile scăzute, însă diferențierea unui produs în raport cu alte produse de substituție duce de multe ori la o valoare mai mare, ceea ce impune aplicarea unui preţ mai ridicat.

Întotdeauna, companiile trebuie să stabilească un **raport corect între calitatea produsului şi prețul acestuia,** convingându-şi clienții că au făcut o alegere corectă. De asemenea, o promovare intensă a imaginii produsului poate conduce la posibilitatea aplicării unor prețuri mai ridicate decât cele reale.

Alegerea unei anumite politici de preţ trebuie să țină seama şi de politicile de preţ practicate de concurență şi de prognozele cu privire la fluctuația cererii. Un preţ ridicat poate da roade într-o anumită perioadă din timpul anului, în altă perioadă fiind recomandat un preţ scăzut. De multe ori, alegerea unei anumite politici poate fi impusă de concurență.

O companie nu fixează un singur preţ, ci de cele mai multe ori o structură complexă de prețuri pentru un singur produs. Prețul unui produs evoluează odată cu ciclul de viață al produsului.

Compania modifică prețurile în funcție de:

❑ modificarea costurilor pe care le implică producția, distribuția şi vânzarea produsului respectiv;

❑ modificarea nivelului cererii;

❑ modificarea preferințelor consumatorilor;

❑ modificarea ofertelor firmelor concurente;

❑ modificarea obiectivelor urmărite.

SFATUL NOSTRU

Indiferent de politica de preţ aleasă, urmăriți întotdeauna satisfacția totală a clientului. Nu lăsați clientul să plece cu un produs al firmei dumneavoastră fără a fi convins pe deplin că prețul achitat este cel corect.

Fixarea prețului este extrem de importantă pentru eficiența unei companii, deoarece, uneori, o creştere cu 1% a prețului unui anumit produs poate conduce la creşterea profitului cu 5, 10, 20%, poate chiar mai mult.

RENTROP & STRATON

Exemplu:
Avem următoarele date:
– firma X produce şi comercializează difuzoare pentru casetofoanele auto;
– firma produce anual 400.000 unităţi de produs;
– costurile totale anuale ale firmei sunt de 3.600.000 lei
– cifra de afaceri a firmei se ridică la 4.400.000 lei;
– profitul firmei este de 800.000 lei, preţul unui difuzor fiind de 11 lei .

Creşterea preţului cu 1%, adică de la 11 LEI la 11,11 lei , conduce la obţinerea unei cifre de afaceri de 4.444.000, ceea ce înseamnă un profit de 844.000 lei , mai mare cu 5,5% decât profitul iniţial.

RENTROP & STRATON

Luaţi în calcul când stabiliţi preţuri mai mici decât cele ale firmelor care deja se află pe piaţă şi capacitatea acestora de a răspunde la această mişcare. Se poate întâmpla ca pe piaţă să se afle concurenţi puternici din punct de vedere financiar, care, pentru a vă înlătura, să îşi permită să renunţe la profit pentru o anumită perioadă de timp. Acest fapt v-ar putea da peste cap toate prognozele şi vă poate pune în situaţia de a fi marginalizat.

În general, strategia preţurilor scăzute este folosită în cazul bunurilor de larg consum, acolo unde marca nu contează prea mult.

Exemplu:
Un client care merge într-un supermarket să cumpere carne de pui, va alege produsul care arată mai bine şi care are un preţ mai mic, ferma producătoare fiind mai puţin importantă.

Strategia de „smântânire" a pieţei

Firma producătoare fixează un preţ mare la *debutul pe piaţă* al unui produs, pentru a-şi asigura un profit important încă de la început. Firma se concentrează pe un segment de piaţă bine stabilit, pentru care elasticitatea cererii în raport cu preţul este minimă, chiar nulă. Cota de piaţă urmărită este clară de la început, nedorindu-se creşterea ei, ci menţinerea.

SFATUL NOSTRU

Folosiţi această **strategie de fixare a preţurilor** dacă:
- imaginea firmei este pozitivă;
- calitatea şi imaginea produsului nou sunt în concordanţă cu preţul solicitat;
- avantajul tehnologic vă permite să vă ţineţi la distanţă concurenţii;
- clienţii pe care vă bazaţi sunt pregătiţi să plătească preţul cerut şi chiar aşteaptă apariţia produsului pe piaţă;
- costurile pentru producerea unui volum mai mare de unităţi de produs nu scad semnificativ sau capacitatea de producţie nu vă permite creşterea volumului de unităţi produse.

În general, firmele care folosesc această strategie se bazează mult pe promovarea puternică, de multe ori agresivă a produsului nou. Uneori, promovarea începe cu mult timp înainte ca produsul să apară pe piaţă, în momentul apariţiei acestuia clienţii fiind nerăbdători să-l încerce.

Strategia este folosită cu succes de firmele producătoare de autoturisme, bunuri de folosinţă îndelungată, produse de lux etc., marca fiind cea care practic vinde produsul.

Strategii de fixare a preţurilor mixului de produse

Cele mai multe firme nu produc un singur produs, ci o gamă variată de produse, pe care doresc să le comercializeze în echilibru, urmărind obţinerea unui anumit profit pentru fiecare produs în parte. Uneori, se poate întâmpla ca pentru unele produse să se înregistreze pierderi, cu ajutorul lor crescând profitul altor produse.

Când un produs este parte componentă a unei game de produse, strategia de stabilire a preţului său se modifică şi în funcţie de strategiile de stabilire a preţurilor celorlalte produse, nu numai în funcţie de nivelul costurilor, structura şi nivelul cererii, trăsăturile concurenţei. Stabilirea preţurilor a mai multor produse este complexă, fiecare dintre ele având alte costuri, adresându-se unui anumit

RENTROP & STRATON

segment de clienți, întâmpinând un grad diferit de concurență.

Strategii de stabilire a prețurilor **mixului de produse** sunt:
- strategii de stabilire a prețurilor gamelor de produse;
- strategii de stabilire a prețurilor pachetelor de produse;
- strategii de stabilire a prețurilor captive;
- strategii de stabilire a prețurilor produselor opționale.

Strategii de stabilire a prețurilor **gamelor de produse**

Cele mai multe firme oferă în general o gamă variată de produse asemănătoare, prețul produselor respective fiind diferite în funcție de:
- costurile de producție;
- caracteristicile fiecărui produs şi percepția consumatorilor;
- prețurile produselor de substituție ale firmelor concurente.

Exemplu:
Firma X produce şi comercializează cămăşi bărbăteşti. Cămăşile sunt confecționate din următoarele materiale:
- *bumbac 100%;*
- *bumbac 60%, poliester 40%;*
- *bumbac 30%, poliester 70%;*
- *poliester 100%.*

Prețul cămăşilor este diferit, în funcție de calitatea materialului, de costurile de producție, bumbacul fiind mai scump decât poliesterul, dar şi în funcție de cererea consumatorilor. În consecință, cămăşile din bumbac 100% sunt cele mai scumpe, iar cămăşile din poliester 100% cele mai ieftine. Cămăşile cu nuanță bleu au un preț mai ridicat decât celelalte de altă nuanță, cererea pentru ele fiind mai mare.

SFATUL NOSTRU

Când comercializați o gamă de produse, informați clientul despre caracteristicile fiecărui produs, explicându-i diferențele de prețuri şi apoi lăsați-l să îl aleagă pe cel care vine cel mai bine în concordanță cu aşteptările şi cu posibilitățile sale.

Strategii de stabilire a prețurilor pachetelor de produse

Pentru a creşte vânzările unor produse care nu au înregistrat cifra de afaceri prognozată, firmele le includ pe acestea în pachete, alături de produse care se vând foarte bine. Astfel, stocurile din produsele care se vând prost vor putea fi micşorate şi eliminate. Prețul acestor pachete este mai mic decât suma prețurilor fiecărui produs din pachet. Dacă firma îşi propune să „scape“ de un anumit produs, prețul pe care acesta îl are în pachetul de produse poate fi egal cu costul său, uneori chiar mai mic.

Exemplu:
Firma x comercializează jocuri pentru calculatoarele personale. Întrucât sunt multe CD-uri în stoc cu jocuri mai vechi de 1 an, firma decide să facă un pachet de 3 CD-uri, două fiind inscripționate cu jocuri noi, iar cel de-al treilea cu un joc vechi. Prețurile celor două jocuri noi rămân

RENTROP & STRATON

neschimbate, însă preţul jocului vechi este redus cu 60%, 40% din preţul lui iniţial fiind costul acestui CD. În acest mod, firma reuşeşte să scape de stocurile vechi, fără a înregistra pierderi.

Această strategie poate promova cu succes vânzarea produselor pe care consumatorii nu şi le doresc, cu condiţia ca preţul pachetului să îi avantajeze.

Strategii de stabilire a preţurilor produselor captive

Produsele captive sunt produsele care sunt folosite împreună cu un produs principal. Preţul acestor produse este, în general, mai mic decât al produsului principal, însă firmele au posibilitatea de a stabili un preţ mai mic pentru produsul principal şi un preţ mai mare pentru produsele captive, în funcţie de avantajele maxime pe care le poate obţine.

Exemplu:
Firma X produce şi comercializează aparate de ras cu rezerve de lame. Produsul principal, aparatul de ras, are preţul de 20 lei, iar produsele captive, lamele de ras, au un preţ unitar de 8 lei. Firma a optat pentru un preţ mai mare al produsului principal şi un preţ mai mic al produsului captiv, însă putea stabili şi un preţ de 10 lei pentru un aparat de ras şi de 12 lei pentru o lamă de ras.

Strategii de stabilire a preţurilor produselor opţionale

Alături de principalul produs, multe firme vând produse opţionale, accesorii ale produsului de bază. Cea mai mare problemă pentru firmele care comercializează astfel de produse este stabilirea preţului şi a componentelor produsului de bază, care poate include unele dintre accesorii.

Exemplu:
Firma X produce şi comercializează camere de filmat. La cumpărarea acestora, clientul este nevoit să achiziţioneze şi un cablu care să îi permită transferul de date, şi un stick de memorie, pentru a putea stoca datele. De asemenea, pentru a putea proteja camera de filmat, trebuie să cumpere şi o husă. Firma are posibilitatea să ofere produsul împreună cu aceste accesorii sau separat, dar optează pentru vânzarea separată a acestora, preţul unei camere de filmat fără accesorii fiind mai scăzut.

În general, clienţii se uită la preţul produsului principal şi îl aleg pe cel mai ieftin, chiar dacă sunt nevoiţi apoi să cumpere accesoriile şi să ajungă la un preţ mai mare decât dacă ar fi ales un produs de bază care includea aceste accesorii. Din acest punct de vedere, alegerea firmei X de a vinde camerele de filmat separat de accesorii este corectă.

SFATUL NOSTRU

Dacă vindeţi produse a căror performanţă poate fi îmbunătăţită cu ajutorul accesoriilor, diversificaţi-vă oferta şi oferiţi-le clienţilor dumneavoastră posibilitatea de a alege între un produs principal, un produs cu una sau mai multe accesorii şi un produs cu toate accesoriile.

RENTROP & STRATON

Politici de ajustare a preţurilor

Rabaturile
Stabilirea preţurilor pe zone
Stabilirea preţului unic şi a preţurilor variabile
Stabilirea preţului în funcţie de gama de produse
Reducerea temporară a preţului
Folosirea garanţiilor faţă de scăderea preţului
Folosirea preţurilor psihologice

Pentru a atrage clienţii în anumite perioade de timp, pentru fidelizarea acestora şi pentru creşterea volumului vânzărilor, firmele folosesc mai multe metode, cele mai importante fiind:

- Rabaturile
- Stabilirea preţurilor pe zone
- Stabilirea preţului unic şi a preţurilor variabile
- Stabilirea preţului în funcţie de gama de produse
- Reducerea temporară a preţului
- Folosirea garanţiilor faţă de scăderea preţului
- Folosirea preţurilor psihologice

Rabaturile

Reprezintă una dintre cele mai populare forme de atragere a clienţilor, constând în **acordarea de reduceri faţă de preţurile de bază.** Se manifestă sub următoarele forme:

■ **rabaturile pentru cantităţile cumpărate** – reprezintă un stimulent pentru cumpărători de a face cumpărături masive. Pentru o anumită cantitate dintr-un produs, cumpărătorii beneficiază de o reducere.

Exemplu:
Firma X produce produse lactate, pe care le comercializează prin intermediul alimentarelor şi supermarketurilor. La produsul iaurt, dacă un client va cumpăra 10 cutii, va beneficia de o reducere de 5%; dacă va cumpăra 20 de cutii, reducerea va fi de 10%.

■ **rabaturile pentru intermediari** – reprezintă modalitatea de plată a serviciilor oferite de aceştia. Mulţi dintre intermediari preferă să fie plătiţi cu o sumă variabilă, un procent din vânzările efectuate. De obicei, această modalitate este preferată şi de producător, deoarece plata se efectuează ulterior vânzării.

Exemplu:
Editura X îşi vinde publicaţiile prin intermediul librăriilor şi al angrosiştilor. Pentru librării, rabatul oferit este de 20-25%, în funcţie de vânzările acestora, iar pentru angrosişti de 30-35%. Angrosiştii, la rândul lor, oferă către librării un rabat de 20-25%.

■ **rabaturile pentru activităţile de promovare** – reprezintă reduceri acordate pentru ajutorul clienţilor la promovarea produselor sau a imaginii firmei producătoare.

RENTROP & STRATON

Exemplu:
Firma X îşi comercializează produsele prin intermediul supermarketului Y. Pentru a-şi promova imaginea cu ajutorul unor panouri publicitare în incinta magazinului, firma acceptă ca preţul plătit de supermarket pentru produsele vândute să fie mai mic cu 10%.

Stabilirea preţurilor pe zone

Preţul este stabilit în funcţie de cheltuielile de transport pe care firma le suportă.
Aceste costuri pot fi suportate de către cumpărător, de către vânzător sau pot fi împărţite între aceştia. Oricum, ele trebuie să se reflecte în preţul final al produsului. Astfel, se poate vorbi despre:

■ **preţul la poarta fabricii** – costurile de transport sunt achitate în totalitate de către client, ceea ce îi avantajează pe clienţii apropiaţi de producător şi îi dezavantajează pe cei aflaţi la distanţe mari. Dacă transportul reprezintă un cost important în totalul costurilor, preţul la poarta fabricii va influenţa decisiv mărimea cererii.

SFATUL NOSTRU

Dacă produsele dumneavoastră sunt variate şi clienţii sunt poziţionaţi geografic într-o arie largă, găsiţi soluţii să le livraţi dumneavoastră produsele, deoarece foarte mulţi clienţi sunt comozi şi preferă să aştepte până când cineva le va aduce ceea ce au nevoie.

■ **preţ de livrare uniform.** Firma stabileşte acelaşi preţ pentru produsele sale, indiferent de localizarea geografică în care se află clienţii.

SFATUL NOSTRU

Folosiţi această metodă dacă costurile de transport sunt mici în comparaţie cu celelalte costuri şi reprezintă un mic procent din preţ.

■ **preţ zonal de livrare.** Piaţa vânzătorului este împărţită pe zone, preţul fiind fixat în funcţie de costul transportului, dar şi de caracteristicile clienţilor din fiecare zonă.

Exemplu:
Firma X deţine două magazine, unul în centrul oraşului, altul la periferia acestuia. Preţurile practicate în centrul oraşului sunt cu aproximativ 10% mai mari decât cele de la periferie, deoarece în centrul oraşului cererea este mai mare şi clienţii sunt dispuşi să plătească mai mult.

Stabilirea preţului unic şi a preţurilor variabile

■ **preţul unic** – este fixat pentru clienţii care au un comportament de cumpărare asemănător, achiziţionând cantităţi similare dintr-un anumit produs. Preţul unic poate fi considerat ca fiind redus pentru clienţii care cumpără o cantitate mare dintr-un produs, însă el este de fapt un alt preţ prestabilit de vânzător, care se explică de multe ori prin scăderea costurilor de manipulare, de ambalare, de facturare etc.

Atenţie: Multe firme stabilesc **preţurile unice cu o diferenţă mare între ele,** oferind posibilitatea celor care cumpără o cantitate mare să o revândă pe aceeaşi piaţă la un preţ mai mare decât cel de achiziţie, dar mai mic decât preţul fixat de firmă pentru cumpărătorii care achiziţionează o cantitate

RENTROP & STRATON

mică din produsul respectiv.

■ **preţurile variabile** – sunt preţurile negociabile, clienţii care cumpără în aceleaşi condiţii putând plăti preţuri diferite. Unora dintre clienţi le este convenabilă această metodă, însă cei mai mulţi sunt reticenţi, crezând că pot fi înşelaţi. De cele mai multe ori, acordarea unui preţ mai mic poate convinge un client să cumpere.

SFATUL NOSTRU

Nu le propuneţi clienţilor dumneavoastră un preţ mai mic înainte de a vă asigura că aceasta este ultima soluţie pentru a finaliza vânzarea.

Stabilirea preţului în funcţie de gama de produse

Vânzătorul urmăreşte **promovarea vânzării unei colecţii de produse**, modificarea preţului unui produs din gamă având repercusiuni asupra preţurilor celorlalte produse.

Exemplu:
Firma X produce şi comercializează sucuri naturale din portocale, mere, pere, pier sici şi caise. Firma produce aceeaşi cantitate anual din fiecare produs, contractele cu furnizorii fiind încheiate la începutul anului. Cererea mai mare a sucului de portocale în timpul verii impune scăderea preţului la celelalte sucuri, deoarece firma nu îşi permite să crească preţul sucului de portocale şi nu poate modifica timp de 2 ani contractele cu furnizorii săi. Prin urmare, pentru ca la sfârşitul anului, stocurile de sucuri să fie aproximativ egale, diferenţele de preţ trebuie să regleze cererea.

Reducerea temporară a preţului

Pentru a regulariza nivelul cererii, comercianţii acordă în anumite perioade reduceri de preţuri la anumite articole. Metoda este folosită şi pentru creşterea vânzării altor produse comercializate, vânzătorii bazându-se pe faptul că cei care intră în magazin nu vor cumpăra numai produsul care are un preţ redus, ci vor cumpăra şi alte produse.

Exemplu:
Librăria X, ştiind că ultimul roman al unui autor cunoscut a beneficiat de o promovare intensă, le oferă cumpărătorilor acestuia o reducere de 10%. Librăria se bazează pe faptul că cei mai mulţi dintre viitorii cititori nu au achiziţionat volumele anterioare ale autorului şi le vor cumpăra acum, fiind prima oară de la lansarea pe piaţă când autorul este promovat intens.

Folosirea garanţiilor faţă de scăderea preţului

Producătorii semnează în general contracte pe termen mediu cu distribuitorii lor.
Unii dintre aceştia pot achiziţiona o cantitate mare dintr-un anumit produs la preţul de la momentul achiziţiei. Producătorii pot modifica preţul, în timp, în funcţie de nivelul cererii. Pentru a le garanta faptul că nu vor avea de pierdut în faţa concurenţilor dacă preţul producătorului va scădea, acesta se obligă ca, în cazul scăderii preţului, să restituie o parte din banii pe care distribuitorul îi achitase, echivalentul scăderii preţului pentru marfa rămasă în stocul acestuia. Astfel, distribuitorul va putea fi competitiv, oferind un nivel al preţului asemănător cu al firmelor concurente.

Exemplu:
Firma X produce costume bărbăteşti pe care le distribuie prin intermediul mai multor magazine.

RENTROP & STRATON

Distribuitorul Y, deoarece prognozează că va vinde într-un an 300 de costume din modelul Z, preferă să le cumpere pe toate la începutul anului. Preţul unic pe care trebuie să îl achite este de 200 lei. Având un adaos comercial de 50%, distribuitorul Y va vinde un costum cu un preţ de 300 lei. La jumătatea anului însă, din cauza faptului că stocurile producătorului la modelul Z sunt prea mari, acesta stabileşte un preţ de vânzare către detailişti de 140 LEI pentru fiecare costum. Cei care vor achiziţiona în acest moment vor putea revinde la un preţ mult mai mic decât cel al distribuitorului Y. Deoarece contractul semnat de cei doi parteneri îi garantează preţul distribuitorului Y, firma X trebuie să îi returneze acestuia o parte din banii primiţi la începutul anului. În momentul scăderii preţului de către firma X, distribuitorul Y mai avea în stoc 75 de unităţi din modelul Z. Prin urmare, firma X îi returnează distribuitorului Y următoarea sumă: 75x200 lei – 75x140 lei = 4.500 lei.

Folosirea preţurilor psihologice

Preţurile psihologice sunt folosite pentru a influenţa cererea prin producerea unor reacţii emoţionale ale clienţilor. Preţul psihologic poate îmbrăca următoarele forme:

■ **preţul tradiţional** – probabil că are cea mai mare influenţă asupra clienţilor, fiind un factor de fidelizare foarte important. Vânzătorul nu modifică preţul, chiar dacă în unele perioade profitul său scade. Clienţii caută produsele respective, ştiind că producătorul este serios şi nu vor avea surpriza neplăcută să achiziţioneze produsele la un preţ mai mare.

■ **preţul input** – preţul de 1,99 u.m. în loc de 2 u.m. sau 99 u.m. în loc de 100 u.m. A avut un impact mare atunci când a fost introdus, însă în prezent majoritatea consumatorilor s-au obişnuit cu el, nemaifiind o variabilă importantă în procesul decizional de cumpărare.

■ **preţul de renume** – este practic preţul pe care îl impune marca. Se poate vorbi despre el în cazul mărcilor renumite, al produselor de lux. În cazul unor produse noi, chiar dacă firma producătoare nu este foarte renumită, preţul mare poate fi asociat de potenţialii cumpărători cu o calitate ridicată.

RENTROP & STRATON

Tehnici de marketing pentru prețul pieței în diferite zone ale țării

Unii dintre noi învață, încă din primii ani, că nimic nu este imposibil, fără sens sau întâmplător; că tot ce este în jurul nostru are o logică bine stabilită, că bunăstarea şi realizările în plan social sunt obiective care pot ajunge să ne guverneze. Nu putem ignora societatea de consum în care trăim implicând reguli si concepții simple, aparent, în care totul se schimbă, se „upgradează", creează noi modele, are noi „targeturi", dinamizează. Suntem, de mai mult de un deceniu, într-un veritabil „boom" al economiei de piață în care România se integrează fără probleme majore, consumatorul se familiarizează cu termeni noi, de genul chestionar, promoție, sold, care nu sunt decât tehnici de marketing la care, de regulă, recurg producătorii în tandem cu distribuitorii.

Nu revenim decât în treacăt asupra definiției; s-au scris foarte multe cărți despre marketing, lansându-se odată cu el concepte noi în segmente de piață şi restabilind foarte serios balanțe economice. **Peter Doyle**, în cartea sa *„Value Based – Marketing",* definește marketingul drept *un produs de management prin care se caută maximizarea veniturilor acționarilor prin dezvoltarea şi implementarea strategiilor firmei, formându-se astfel relații de încredere pe termen lung între producător şi consumator, datorat unui avantaj competitiv susținut.* Începând cu producția de medicamente, până la cea de componente şi produse IT, toată lumea recurge la această „artă" de a satisface consumatorul, vizând de fapt nu doar achiziția de moment a produsului respectiv, cât, mai ales, păstrarea şi fidelizarea clientului pe marca respectivă.

Această definiție pune accentul pe **maximizarea veniturilor** proprietarilor şi acționarilor de afaceri (măsurabile în dividende, creşteri de capital) prin contribuția specifică a marketingului care formulează strategii de alegere a consumatorilor potriviți cu scopul de a crea o relație de lungă durată susținâdu-şi **avantaje şi diferențe** versus concurență.

Ideea de bază pe care se clădeşte un marketing cu rezultate imediate şi spectaculoase este de a propune şi a susține un produs de valoare. Oferind valoare consumatorilor, firma care adoptă această idee oferă, de asemenea, valoare acționarilor săi. Individul alege astăzi mai uşor ca oricând modul în care vrea să-şi cheltuiască banii în sistemul deschis şi liber al economiei de piață. Firmele intră într-o acerbă concurență pentru a atrage cât mai mulți din banii consumatorilor. Lupta este strânsă, iar cei care nu reuşesc să se ridice la nivelul competitiv al cererii şi nu dispun de oferte pe placul cumpărătorilor cărora li s-au adresat inițial ies din afaceri din cauza lipsei de lichidități pentru acoperirea costurilor de producție: materiale, muncă şi capital.

Marketingul este o ştiință. Unii îi dau numele de „artă" economică, dar marketingul rămâne un conglomerat de algoritmi şi abordări, păstrându-şi locul esențial în economia de piață.

Dintre strategiile specifice marketingului, una dintre cele mai importante rămâne segmentarea şi țintirea pieții. Un producător recurge la **segmentarea pieții** pentru a răspunde mai bine dorințelor diferitelor grupuri de consumatori, astfel mărindu-şi vânzările, deci profiturile. **Segmentarea pieței** este, în fond, o „împărțire" a cumpărătorilor potențiali în grupuri cu nevoi comune, care vor răspunde în mod similar la o acțiune de marketing. Procesul acesta de segmentare grupează consumatorii pe baza nevoilor comune, după care, aceste nevoi şi, implicit, beneficii vor fi exploatate în acțiuni concrete care să implice mixul de marketing cu elementele lui: **produs, preț, distribuție, promovare.** Criteriile de segmentare sunt: **geografice** (regiune, mărimea oraşului, densitate), **demografice** (sex, mărimea familiei, venitul lunar, educație, religie, naționalitate), psihografice (clasă socială, stil de viață, personalitate), **comportamentale** (ocazia de achiziție,

RENTROP & STRATON

avantaje căutate, rata de utilizare, fidelitatea, familiaritatea cu marca, atitudinea față de produs).

Criteriile demografice sunt cele mai frecvent utilizate, de regulă sunt primele pe care se bazează o segmentare a pieții, dar nu sunt suficiente într-o acțiune de marketing. Dar indiferent ce alte tipuri de criterii de segmentare a pieții mai sunt abordate, cele demografice vor fi mereu utilizate drept modalități de identificare a consumatorilor.

În marketing se întâlnesc şi se „înfruntă“ permanent două realități: produsul (care se adresează consumatorului, ale cărui nevoi punctuale sunt în prim-plan pentru a şti ce-şi doreşte, deci pentru a şti ce să-i oferi) şi prețul pe care acelaşi consumator, căruia îi sunt dedicate studii de piață, chestionare, sugestii, trebuie să-l plătească. De fapt, prețul este un alt element de bază în marketing. Ca definiție sună simplu şi destul de sec formulat: *o sumă de bani sau alte bunuri (servicii) ce se dau în schimbul obținerii dreptului de proprietate sau folosință asupra unui bun sau serviciu.* Stabilind un preț pentru produsul său, compania respectivă ține cont, la rândul său, de câteva aspecte. **Prețul ar trebui să reflecte:**

✓**Obiectivele strategice ale firmei** (profitabilitate, cota de piață, vânzări, supraviețuire, responsabilitate socială):

✓ **Dorințele consumatorului țintă**

✓ **Poziționarea produsului**

✓ **Poziția competitivă** (este lider în piață, are poziție dominantă sau dimpotrivă?)

Studiile au scos la iveală cifre şi concluzii interesante pentru producătorii din România. Marketingul câştigă teren în fiecare zi şi la noi, iar un producător care se poziționează foarte bine într-o acțiune de marketing va înregistra creşteri semnificative semestriale atât în cota de piață, cât şi în cifra sa de afaceri.

Zonele mari ale României aveau un clasament valabil până acum câțiva ani care arăta astfel: Transilvania şi Banatul, alături de Bucureşti, se detaşau ca putere superioară de cumpărare. Apoi veneau, pe locul doi, sudul țării cu Muntenia şi o parte din Dobrogea şi Oltenia, urmate, pe un ultim loc, de Moldova şi aşa-numitele zone defavorizate cu masive disponibilizări în minerit, din zona Olteniei.

Având o astfel de minimă „schemă“ a pieței căreia i se adresează, orice producător va încerca, ajutat de o echipă de marketing, să se folosească de informațiile avute şi să-şi promoveze produsele, totuşi, în fiecare colț de țară, adaptându-se condițiilor existente. Oricât de reduse ar fi posibilitățile de cumpărare într-o anumită zonă, nevoile consumatorilor trebuie atinse, iar într-o vânzare, oricât de absurd ar părea, nu prețul decide. Actul vânzării primează, deoarece trebuie câştigat şi fidelizat un cumpărător, ținta este să-ți dezvolți piața şi să te poți permanent baza pe ea. Cei fidelizați, care vor achiziționa produsul unei anumite companii,o vor face şi la preț de promoție, şi la prețul pieței, dacă este vorba de calitatea real a produsului respectiv.
Clasamentul de care vorbeam mai sus nu mai este în 2009 la fel de actual. Odată cu plecările masive ale oamenilor care, până acum câțiva ani, însemnau în piață zonă de marketing venituri minime, mă refer acum la zonele cu disponibilități din industrie, deci cu indice ridicat al şomajului (Moldova, sudul Olteniei, Dobrogea), balanța puterii de cumpărare s-a restabilit. Adevăratul „exod“ al celor plecați să muncească în Europa Occidentală aduce serioase modificări pozitive într-o imaginară hartă economică. Foarte puțini dintre ei au plecat definitiv. În proporție de 70% vin cel puțin o dată pe an în țară, iar celor rămaşi acasă le sunt trimise diverse sume de bani pentru întreținere. Dacă acum câțiva ani o politică de preț era diferită de la o zonă la alta pentru unul şi acelaşi produs datorită poziționării geografice, deci a puterii de cumpărare, acum lucrurile tind să se stabilizeze.

RENTROP & STRATON

Există deja menționate zonele mai puternice financiar decât restul țării. În același timp, într-o economie de piață care funcționează corect şi nu există intervenții în procesul de cerere-ofertă, într-o zonă influentă din punct de vedere financiar, va exista şi o concurență serioasă la nivel comercial. Explozia de hipermarketuri, care fac „ravagii“ la nivel de competiție printre distribuitorii mici şi mijlocii în diferite zone ale țării este un câştig pentru ambele „tabere“: **producătorul şi consumatorul.**

În orice piață respectabilă va fi preferabil pentru tine ca producător, dar şi pentru distribuitor are aceeaşi valabilitate, să vinzi mult la un preț rezonabil decât puțin ca volum şi la preț superior. Aparent profitabilitatea este a celui care vinde, dar cumpărătorii vor fi din ce în ce mai puțini, iar şansele de supraviețuire în piață ale producătorului/distribuitorului vor tinde spre zero. În plus, concurența va apărea mai devreme sau mai târziu, poziția de lider într-o piață nu înseamnă unicitate, dimpotrivă; trebuie să fii permanent în competiție ca să nu pierzi locul câştigat în favoarea altuia care a fost mai atent decât tine la dorințele consumatorului-țintă şi i-a ofertat exact ceea ce a dorit la un moment dat pe o anumită nevoie punctuală. Poziția de lider se păstrează mai ales printr-o politică a prețului foarte bine pusă la punct, printr-un raport calitate-preț care să sfideze orice alt posibil concurent, prin promoții gândite din timp şi temeinic pregătite. În nici un caz nu sunt adecvate atitudinile de tip „shocking“, în genul alternării prețului derizoriu, cu un altul, incredibil de mare, comparativ cu cel perceput de consumator drept „primul“, deci cel inițial, pentru unul şi același produs.

Tactica **„prețului derizoriu“** poate fi adoptată doar la o masivă lichidare de stoc, iar produsul respectiv nu va mai apărea vreodată pe raftul comerciantului sau va reveni, dar în alt sezon, va avea alt ambalaj, măcar, precum şi alte îmbunătățiri; la acel moment, schimbările lui vor fi exploatate într-o altă acțiune de marketing care-l va ajuta să se vândă. Chiar dacă în prima fază prețul s-a numit promoțional, când diferența este mult prea mare între cele două, promoție versus prețul real care va rămâne stabil în piață, s-au constatat serioase probleme de credibilitate pentru cumpărător.

Studiile de marketing din România au putut face cunoscute producătorului o serie de cerințe şi neconcordanțe între felul în care acesta trimitea mesajul său în piață, iar acest mesaj era înțeles. Nu este nici un secret că majoritatea companiilor care au recurs la aceste cercetări şi studii de caz au fost cele multinaționale care-şi adaptează produsele în funcție de cererea şi specificul fiecărei țări alese pentru a-şi derula afacerile.

Ca metodă de marketing abordată, de exemplu, de către Procter & Gamble, a fost focus-grupul. Un focus-grup constă în adunarea unui grup de 6 până la 10 persoane care, împreună cu un mediator discută/dezbat un subiect anume: un produs, sau un serviciu pe care l-au folosit deja şi sunt în cunoştință de cauză. Sau, în funcție de campania la care se lucrează, celor invitați în grup li se poate prezenta produsul în premieră şi testa. Condiția esențială este ca cel care mediază aceste discuții să cunoască foarte bine produsul focusat. Tema pe care compania mai sus menționată a propus-o dezbaterii a fost „şamponul meu de fiecare zi“. Împreună cu echipe şi resurse bine puse la punct au organizat aceste acțiuni de marketing în 8 orașe: Bucureşti, Craiova, Iaşi, Vaslui, Braşov, Bistrița, Timişoara, Reşita. Dincolo de concluziile vizând calitatea produsului despre care s-a vorbit, a fost atins şi punctul „nevralgic“, cel al prețului. Au fost propuse trei variante de preț pentru un anume şampon cu un gramaj într-un ambalaj clasic de 250 ml: 5,9 lei; 7,9 lei; 9,9 lei.

Reprezentanții focus-grupurilor din orașele mai mici şi fără o putere de cumpărare comparabilă cu cea din Bucureşti sau Timişoara au ales primul preț, cel mai ieftin. În proporție de 80% din cei intervievați au răspuns că prețul optim pentru ei, al acestui nou produs, este cel mai mic.

Diferențele nu sunt semnificative față de cei din orașele care trec drept „putere financiară substanțială“, întrucât prețul cel mai mic îți pare drept aşa-numitul în marketing „preț corect“.

RENTROP & STRATON

Totuşi, ulterior, în campaniile promoţionale aplicate celor două tipuri de zone – cu potenţial serios financiar, dar şi în cele cu o cotă foarte joasă, *Procter&Gamble* a înregistrat o cifră foarte bună, iar preţul a fost acelaşi: 7,9 lei. Au abordat două tipuri de promoţie: în oraşele mici şi cu puteri financiare scăzute au optat pentru o cantitate mai mare din şamponul respectiv, prezentat într-un ambalaj foarte atrăgător care avea şi o menţiune deloc de neglijat – 100 ml în plus în pachetul promoţional , iar în restul ţării promoţia s-a desfăşurat în varianta ambalajului clasic, în gramajul prezentat şi la focus-grup, dar însoţite de un talon care-ţi permitea achiziţionarea unui alt produs Procter & Gamble la jumătate de preţ "balsam aflat în lichidare de stoc".
Firește, este doar un exemplu, în care o acțiune de marketing a ştiut să-şi atingă scopul (aici fiind succesul unui produs nou adus în piață, care a debutat cu o promoție).

În fiecare oraş din România există un potenţial mediu de cumpărare pe care tu, ca producător, nu ai voie să-l ratezi, dacă ţii la afacerea ta.

Politica de preţ **este adaptabilă** zonelor în care se comercializează produsul respectiv, întrucât depăşind o anumită limită, produsul rămâne în raft, devine greu vandabil, iar un stoc „fără mişcare" reprezintă o problemă. În condiţiile consumismului în care trăim, când piaţa la nivel global este invadată la propriu de un număr foarte mare de produse asiatice care practică preţ de „dumping", cu toate că includ în acesta, transport de la mii de km. Or produs rămas în raft echivalează cu un prim pas spre căderea ta ca producător din afacerea respectivă. Va fi întotdeauna în apropiere un altul care să-ţi ia locul.

Există tehnici de marketing în stabilirea preţului pentru **zonele aşa-zis mărginaşe** din punct de vedere economic care dau rezultate foarte bune dacă se iau în calcul factorii pe baza cărora a avut loc segmentarea pieţii. Consumatorii din piaţa cu putere financiară mai mare vor aprecia funcţionalitatea produselor, vor cumpăra de la mărci cunoscute, dar vor fi înclinaţi, tocmai pentru că poziţia de putere forte de cumpărare le-o permite, să încerce şi un nume nou, deoarece aceasta înseamnă şi unicitate, originalitate. Consumatorii din cealaltă „tabără" vor prefera aşa-numitele produse „populare", vor fi prea puţin dispuşi să plătească în plus pentru un nume „brand". Din păcate, filozofia omului fără prea mulţi bani, peste tot în lume, este că un produs trebuie cumpărat doar dacă este practic şi în momente de absolută necesitate. Preţul pentru cea de-a doua categorie trebuie adaptat cerinţelor. Nevoile oamenilor sunt aceleaşi, dar pentru aceeaşi nevoie există costuri diferite, deci preţuri diferite. De regulă, din această cauză, pentru a „merge la sigur" cu vânzarea, un producător va trimite gamele cele mai ieftine în zonele în care studiile de piaţă i-au dat anumite cifre până la momentul de faţă, iar el ştie că nu sunt şanse prea mari de promovare a unor alte game. De regulă, este o tehnică ce aduce profit, este intermediată adeseori pe experienţa desfacerii de produse în zona respectivă şi mai puţin pe studii de piaţă. Din când în când se poate face un test cu un stoc limitat dintr-o gamă, de regulă, imediat superioară celei vândute până la un anumit moment pentru a se observa, dacă este cazul, un feed-back.

În piaţa computerelor, de exemplu. Există aşa-numitele branduri care nu vor face niciodată compromisuri la nivel de calitate şi sunt universal recunoscute ca fiind mărci de produse de excepţie, de genul: *SONY-VAIO, DELL, HP, FUJITSU- SIEMENS*. Dar consumatorul mediu, ca putere financiară, va cumpăra foarte rar un brand. De regulă sunt preferate computerele la preţuri rezonabile, asamblate în România, ale căror componente sunt dintre cele mai ieftine. Adeseori la achiziţionarea unui produs, consumatorul are în vedere nevoile lui minime imediate şi preţul. Un computer reuşeşte să satisfacă aceste cerinţe într-o primă fază şi măcar în perioada garanţiei de minimum 12 luni.

În zonele mai puţin favorizate financiar, posibilitatea ca cererea de brand să existe este foarte mică. Se fac, de regulă, pe comenzi speciale, prin canalul recunoscut de distribuţie zonală. Competiţia este, oricum, foarte mare chiar şi în aceste condiţii. Nume precum „Domo", „Depozitul de

RENTROP & STRATON

calculatoare“, „Flamingo“, care nu sunt doar importatori, ci şi distribuitori, şi care asamblează componente au deja numele lor pe care le promovează în piaţă drept „branduri locale“. Aceste veritabile „boom“-uri în vânzările de IT, cu logistică proprie şi resurse puternice, au împins spre faliment foarte mulţi dintre resellerii mici în aproape toate zonele ţării. Foarte mulţi dintre cei cu astfel de firme mici au fost nevoiţi ori să se reorienteze spre servicii de instalare, consultanţă, dar ieşind din reţeaua de distribuţie, rămânând totuşi în domeniul IT, sau să închidă porţile. Tehnicile de stabilire a preţului produselor distribuite de aceştia mai sus menţionaţi în treacăt, rămânând cu discuţia în aceeaşi zonă de IT, au mai puţin în vedere posibilităţile financiare ale consumatorilor.

Se concurează în promoţii între ei, este o competiţie acerbă de câştigare a segmentului de piaţă, iar firmele mici nu au avut nici o şansă de a concura cu ei. De alt- fel, nici nu prezentau o concurenţă serioasă pentru aceştia. Ca importator direct elimini destule costuri pe care le are un distribuitor ce cumpără din piaţa internă şi trebuie să aibă şi el marja lui de profit, altfel de ce ar mai fi într-o reţea de distribuţie? Aşadar: nevoile sunt aceleaşi în orice zonă din România, dar politica de preţ şi ritmul pieţii le deţin doar cei puternici.

Aceasta se întâmplă în absolut orice domeniu. Am ales zona vânzării computerelor întrucât este o piaţă extrem de perisabilă, cu o dinamică specifică şi cu nevoi permanente . Achiziţia unui computer nu se aseamănă cu cea a unui televizor, combină frigorifică sau maşină. Un calculator prin sine însuşi este un „consumator“ pe care dacă vrei să-l ai mereu performant trebuie fie să-l upgradezi, fie să-l înlocuieşti.

Ca o notă finală, **preţul nu este de cele mai multe ori stabilit de producător**. Există un cost fix, în care se regăsesc costurile de producţie. Sub această limită de jos, a costului, nu poate avea loc vânzarea. Restul, până la preţul pe care îl plătim este marketing. Iniţial, la începutul anilor ’60, când apăreau primele noţiuni de marketing în America războiului rece, prea puţini au putut preconiza rolul pe care acesta îl va juca în actul vânzării. Economia de piaţă nu este, de fapt, decât un set de reguli, dure, ce-i drept, în care oricine îşi poate găsi un loc, dar în care, cel puţin la nivel teoretic, **nevoile consumatorului sunt primordiale.**

RENTROP & STRATON

Prospectarea

Procesul de vânzare
Informații preliminare
Prospectarea

Procesul de vânzare

Vânzarea este *rezultatul interacțiunii dintre cel care furnizează bunul sau serviciul şi cel care îl achiziționează.* Indiferent de domeniul în care activați, procesul de vânzare poate fi descompus în etape distincte.

Din punctul de vedere al cumpărătorului, se disting două situații:

1. Nevoia este conştientizată, ceea ce înseamnă că mai devreme sau mai târziu clientul va cumpăra ceva. În acest caz, vânzătorul trebuie să-l convingă să ia de la dumneavoastră, nu de la concurenți.

2. Nevoia nu este conştientizată, deci clientul nu ştie că îi trebuie ceea ce vindeți. Vânzătorul trebuie să trezească mai întâi nevoia şi apoi să ofere modul de a o satisface. Odată nevoia conştientizată, clientul parcurge următorii 4 paşi:

1. **Caută informații** despre produse/servicii.
2. **Cântăreşte** alternativele.
3. **Decide** şi cumpără.
4. **Evaluează** rezultatul cumpărării (a fost bun/de folos?).

Din punctul de vedere al vânzătorului, etapele vânzării sunt:

1. Prospectarea: vânzătorul identifică potențiali clienți, îi evaluează şi îi grupează pe categorii în funcție de importanță, apoi strânge informații despre clientul pe care vrea să-l contacteze.

2. Pregătirea întâlnirii de vânzări: vânzătorul obține întâlnirea, stabileşte strategia de abordare şi pregătește materiale care îl vor ajuta în discuția cu clientul.

3. Deschiderea discuțiilor: vânzătorul foloseşte procedee care captează atenția, trezesc interesul cumpărătorului şi permit preluarea controlului asupra întâlnirii. Dacă nevoia nu este conştientizată de client, aici este momentul în care vânzătorul aduce nevoia la suprafață.

4. Prezentarea: vânzătorul arată beneficiile ofertei sale pentru cumpărător.

5. Tentativa de finalizare: vânzătorul invită cumpărătorul să-şi spună părerea despre produsul/serviciul prezentat. Dacă părerea este favorabilă, se trece la finalizarea propriu-zisă.

6. Determinarea obiecțiilor: vânzătorul identifică obiecțiile reale ale clientului, în cazul în care acesta nu face comanda.

7. Rezolvarea obiecțiilor: vânzătorul tratează problemele enunțate de client şi evidențiază beneficiile soluției propuse.

RENTROP & STRATON

8. Tentativa de finalizare: vânzătorul invită din nou clientul să-şi spună părerea. Dacă primeşte obiecţii, se revine la punctul 6.

9. Finalizarea vânzării: vânzătorul formalizează comanda întocmind documentele necesare.

10. Serviciile post-vânzare: vânzătorul furnizează o serie de servicii „gratuite" clientului cu scopul de a-i păstra bunăvoinţa, cum ar fi informare periodică, rezolvarea reclamaţiilor, merchandising etc.

Observaţi că acţiunile vânzătorului vizează influenţarea rezultatului fiecăreia dintre etapele prin care trece cumpărătorul (prospectează ca să poată oferi ceva corespunzător criteriilor de selecţie ale clientului, prezintă ca să-l informeze, încearcă să finalizeze şi tratează obiecţiile pentru a construi soluţii alternative adecvate etc.).

Informaţii preliminare

Experienţa arată că există semnificativ mai puţini buni vânzători decât persoanele care au toate bilităţile necesare pentru a fi vânzători. La angajare, vânzătorii sunt de obicei testaţi pentru a vedea dacă sunt prezentabili, persuasivi, dacă se exprimă coerent, dacă gândesc rapid etc. De asemenea, în multe cazuri firmele cer experienţă în vânzări. De cele mai multe ori, procesul de recrutare este supervizat de vânzătorii „cu greutate" sau de directorul departamentului de vânzări, ceea ce permite selectarea celor care posedă într-adevăr calităţile necesare. Cum se face atunci că doar unii dintre cei selectaţi dau randament?

Calităţile care se evidenţiază la interviu ţin de modul în care se comportă vânzătorul în faţa clientului. Dar pe lângă capacitatea de a „presta", **vânzătorii mai au nevoie de:**
1. o bună cunoaştere a **modului în care funcţionează firma pe care o reprezintă;**
2. o bună cunoaştere a **produselor pe care le vinde;**
3. o bună cunoaştere a **planului de marketing al firmei sale**;
4. o bună cunoaştere a **concurenţei;**
5. o bună cunoaştere a **segmentului căruia i se adresează;**
6. o bună cunoaştere a **economiei regiunii în care activează.**

De cele mai multe ori, firmele omit să-şi pregătească vânzătorii în domeniile de mai sus. De aceea în capitolul de faţă vă prezentăm punctele-cheie pentru succesul vânzărilor în fiecare dintre cazuri.

Cunoaşterea firmei proprii

Istoria

Evoluţia firmei proprii este importantă pentru vânzător deoarece ea poate fi folosită pentru a creşte încrederea cumpărătorului. Dacă firma există de câţiva ani pe piaţă, atunci se poate accentua experienţa în domeniu, se pot da referinţe despre clienţi mulţumiţi etc. Paradoxal, şi faptul că o firmă este nou-înfiinţată oferă beneficii. Firma a luat naştere tocmai pentru că proprietarii au văzut un mod nou de a satisface mai bine clienţii.

Politicile şi procedurile

Cunoaşterea lor permite vânzătorului să explice clientului o serie de aspecte care contează:
- modul în care se **soluţionează reclamaţiile;**
- regulile privind **returnările;**

RENTROP & STRATON

- ce se întâmplă la depăşirea **limitelor de credit;**
- cât durează **producţia/livrarea mărfii comandate;**
- cum se anulează **comenzile.**

Un vânzător care şovăie sau, mai grav, dă răspunsuri incorecte în aceste domenii **trezeşte suspiciuni** sau dă naştere la conflicte.

Capacităţile de producţie/logistice/de service

Aceste informaţii permit vânzătorului să ştie pe ce se bazează oferta pe care o face clientului. La fel ca şi în cazul istoriei companiei, capacitatea poate fi prezentată ca beneficiu pentru client şi atunci când este mare („putem satisface comenzi oricât de mari") şi atunci când este redusă („veţi fi unul dintre cei mai importanţi clienţi şi, în consecinţă, vă vom trata preferenţial").

Multe firme pun vânzătorii să lucreze câteva săptămâni în producţie sau la depozite tocmai pentru a-i ajuta să înţeleagă mai profund modul în care este servit clientul odată ce vânzarea a fost făcută.

Cunoaşterea produselor/serviciilor

Calitatea este o trăsătură în mare parte subiectivă. Ea este o noţiune care ia naştere în mintea clientului. Care este mai bună: *Lufthansa sau Air France*? Apa minerală *Dorna sau Borsec*? Cu toate acestea, la rădăcina credinţei cu privire la calitate stau caracteristici şi avantaje ale produsului, care se traduc în beneficii pentru client.

Vânzătorii trebuie să cunoască detalii cum ar fi:
- **performanţele** şi ceea ce stă în spatele lor (ex.: brevete, certificări, asamblare robotizată sau, din contră, manuală etc.);
- **dimensiuni** şi **caracteristici;**
- cum **funcţionează** şi **modul de manevrare** (pentru a putea face demonstraţii);
- cât de bine se **vinde**;
- ce **beneficii** aduce clientului.

Testul-fulger pentru a stabili dacă vânzătorul dumneavoastră este bine pregătit este următorul: ştie să spună despre produs mai mult decât ce scrie în pliant/prospect/ofertă? În caz contrar este obligatoriu să-l instruiţi suplimentar înainte de a-l trimite la clienţi.

Cunoaşterea planului de marketing al firmei

Oricât ar părea de ciudat, am văzut companii româneşti în care vânzătorii nu erau anunţaţi din timp despre acţiunile de marketing ale firmei. Materialele promoţionale stăteau prin depozite sau nu se distribuiau la toată lumea. Distribuitorii aflau de o nouă campanie/concurs/promoţie de la TV/radio/din ziare.

În general, acţiunile de marketing au ca rezultat creşterea vânzărilor. Dacă firma dumneavoastră foloseşte intermediari, ei trebuie înştiinţaţi imediat înaintea începerii acţiunii, pentru a putea să comande mai mult decât de obicei. Sincronizarea este importantă pentru că dacă anunţaţi prea devreme, concurenţii pot afla şi pot contraataca lansând propria lor campanie.
Dacă vindeţi direct utilizatorilor finali, este important ca vânzătorii să ştie despre campania de marketing pentru a evita momentele penibile, amenzile sau chiar acţionarea în justiţie.

Cunoaştem cazul unui producător român de computere, care deţinea mai multe magazine şi care a omis să îşi informeze vânzătorii despre o promoţie pe care o lansase prin anunţuri în revistele de

RENTROP & STRATON

specialitate. Anunţul spunea că cine cumpără un inscriptor de CD-uri primea şi două CD-uri gratuit. Un client care nu ştia de promoţie a cumpărat un inscriptor şi 6 CD-uri, care i s-au facturat integral (în loc să se factureze doar 4). Apoi, la câteva zile după cumpărare a văzut anunţul într-o revistă. S-a dus la magazin însoţit de un inspector OPC, care a constatat că promoţia nu este respectată. Controlul s-a extins imediat asupra tuturor magazinelor din Bucureşti, constatându-se aceeaşi situaţie. Amenda a fost usturătoare. Ironia soartei este că acest client fusese singurul care sesizase problema, deşi controlul a relevat că eroarea existase în mult mai multe cazuri. De asemenea, el nu a încercat să rezolve situaţia amiabil. Ar fi obţinut, foarte probabil, satisfacţie pe loc, dacă ar fi venit cu factura şi cu revista. Dar, considerându-se furat, a hotărât să apeleze direct la autorităţi.

Cunoaşterea concurenţei

Rareori firmele sunt singure pe piaţă. Deşi este greu de crezut, de foarte multe ori vânzătorii cunosc doar „după ureche“ concurenţa. Unul dintre motivele ridicole pentru care companiile nu îşi instruiesc agenţii de vânzări cu privire la concurenţă este... pentru a nu-i demoraliza. Ceea ce trebuie ţinut minte este că decizia de cumpărare este în foarte mare parte subiectivă. Produsul este inferior sau superior doar în capul clientului, iar el ajunge la asemenea concluzii în urma discuţiilor cu vânzătorul şi a programelor de marketing.

Să presupunem că trebuie să vindeţi un automobil care are viteză mai mică şi consumă mai mult decât altul care are un preţ apropiat. Înseamnă asta că orice client care cunoaşte ambele oferte va prefera să cumpere de la concurent? Alte caracteristici cum ar fi costul pieselor de schimb, al reparaţiilor, posibilitatea de a-l depana singur, siguranţa, fiabilitatea sau aspectul sunt criterii la care automobilul dumneavoastră ar putea ieşi câştigător. Dar pentru a putea face aceste comparaţii în faţa clientului, vânzătorul trebuie să cunoască bine şi produsul concurent.

Cunoaşterea segmentului căruia vă adresaţi

Produsele sau serviciile sunt cumpărate pentru că folosesc la ceva. Reciproc, ele nu vor fi cumpărate dacă, dintr-un motiv sau altul, clienţilor li se par nefolositoare, prea scumpe sau prea complicat de utilizat. Aceste concluzii se formează în capul cumpărătorilor şi au sau nu legătură cu realitatea „obiectivă“. Să luăm, de exemplu, rezultatele unei cercetări de marketing din SUA, 1980. Subiecţii trebuiau să compare gustul a două băuturi răcoritoare, fără să li se spună ce li s-a dat să bea. S-a dovedit că băutura preferată de majoritate era Pepsi, deşi Coca-Cola avea şi continuă să aibă şi azi cele mai mari vânzări. *„Iraţionalitatea“* cumpărătorilor s-a văzut şi mai pregnant 5 ani mai târziu. Îngrijorată de rezultatele studiului, Coca-Cola a început în 1981 cercetări pentru obţinerea unei reţete cu gust mai bun. Un alt studiu a confirmat că, într-adevăr, cumpărătorii ar prefera noua băutură şi faţă de cea originală şi faţă de Pepsi. În 1985 Coca-Cola a lansat cu mare tam-tam noua formulă şi a oprit producţia după reţeta veche. În numai două luni, vânzările de Coca-Cola au picat cu 90%!!! Cumpărătorii nu vroiau o Coca-Cola cu gust mai bun decât Pepsi. După 87 de zile de la abandonare, vechea formulă a fost reintrodusă în fabricaţie. Vânzările şi-au revenit imediat.

Vi se pare că situaţia de mai sus e valabilă doar pentru bunurile de larg consum? Credeţi că alimentele, băuturile, detergenţii, parfumurile ar fi supuse „subiectivismului“ sau „iraţionalului“, dar ceea ce vindeţi dumneavoastră nu, pentru că sunt din domeniul tehnic, industrial sau servicii profesionale? Mergeţi atunci pe site-ul Internet www.cnet.com, specializat în informaţii despre tehnica de calcul, alegeţi orice tip de produs doriţi, comparaţi cele două liste, „Best Value“ (produsele care au cel mai bun raport calitate-preţ) şi „Most Popular“ (produsele cu cele mai mari vânzări). Găsiţi o explicaţie pentru faptul că topurile sunt diferite? Sau comparaţi clasamentele „Automobilul anului“ şi „Cele mai bine vândute maşini“, în orice ţară. Cele mai bine vândute

RENTROP & STRATON

produse sunt cele care corespund criteriilor existente în mintea cumpărătorului, nu altundeva! De aceea succesul în vânzări ține în primul și în primul rând de înțelegerea clientului.

Chiar și atunci când vând din ușă-în-ușă, vânzătorii buni își creează un sistem de evaluare și categorisire a clienților, ceea ce le permite să îi abordeze cu mai mult succes. Ei țin cont de cum arată cartierul, clădirea, ușa, ceea ce se vede în casă din pragul ușii, îmbrăcămintea, modul în care vorbește potențialul client... În foarte multe cazuri însă, vânzătorii dumneavoastră pot afla destul de multe despre potențialii clienți cu mult înainte să îi întâlnească. Aceste informații trebuie sistematizate și menținute la zi. Mai jos găsiți metode pentru a face acest lucru.

Prospectarea

Prospectarea, adică identificarea de noi clienți, are două scopuri:
1. creşterea vânzărilor;
2. înlocuirea clienților pe care firma îi pierde (dispar de pe piață sau se duc la concurenți).

Rezultatul prospectării este o listă de potențiali clienți, ordonați în funcție de atractivitate, adică de mărimea vânzărilor care s-ar putea realiza cu ei. O listă pur și simplu, fără prioritizare, este insuficientă.

Criteriile de selecție

Înainte de începerea prospectării, vânzătorii vor stabili care sunt criteriile după care judecă potențialul client.

Exemplu:
1. Dacă vindeți către alte firme, atunci cifra de afaceri, profitul, numărul de angajați, structura bilanțului ar putea constitui indicii despre atractivitatea clientului. Aceste informații sunt disponibile în rezumat pe site-ul Ministerului de Finanțe (www.mfinante.ro) sau se pot obține în format complet, contra cost, de la Registrul Comerțului. Ca să minimizați cheltuielile, cumpărați informații complete doar despre acele firme care, conform datelor simplificate, par interesante.

2. Dacă vindeți către persoane fizice, ocupația, starea civilă, numărul de persoane din familie, nivelul de venit, vârsta, hobby-urile pot fi criterii importante. De multe ori am văzut agenți de asigurări care se mulțumeau să ceară doar numărul de telefon al altor persoane care ar putea cumpăra polițele lor. Agenții buni însă obțineau și informații de genul celor de mai sus, care să le permită să abordeze clientul cu mai multe șanse de reuşită.

Aplicând criteriile la lista brută de persoane sau firme, obțineți o **listă de „piste“** (termen împrumutat din jargonul detectivilor). Una sau mai multe din întrebările care urmează sunt de folos pentru a elimina „pistele false“ și a obține **grupe de potențiali clienți:**

1. Întrebări eliminatorii:
a. Are nevoie de produsele sau serviciile pe care le vindeți?
b. Poate să plătească produsul sau serviciul (și-l poate permite)?
c. Comanda va fi suficient de profitabilă?

2. Întrebări de calificare într-o grupă sau alta:
a. A conștientizat că are o nevoie sau o problemă din cele pe care le puteți rezolva?
b. Vrea în mod sincer să o rezolve?

RENTROP & STRATON

c. Poate fi contactată persoana care ia decizia de cumpărare?
d. Poate fi convinsă persoana de decizie că firma dumneavoastră are soluția?

SFATUL NOSTRU

La întrebările din al doilea set se poate da un răspuns exact abia după ce clientul potențial a fost contactat. Înainte de întâlnire, vânzătorul trebuie să obțină răspunsuri parțiale. Strângerea lor și contactul efectiv sunt consumatoare de timp, de aceea mai înainte veți folosi setul de întrebări eliminatorii pentru a restrânge cercul „suspecților".

Sursele de informații

Surse de informații care permit calificarea clienților în grupe de interes (furnizează răspunsuri parțiale):
● **cunoștințe personale;**
● **anumite categorii de profesioniști:** alți vânzători (din firma proprie sau din firme neconcurente), barmani, frizeri/coafeze, avocați/contabili (chiar dacă nu vorbesc despre clienții lor din motive etice, în schimb pot povesti despre clienții altora), agenți de pază etc.;
● **ziare, reviste** – o sursă foarte ineficient folosită. În afară de articole, anunțurile sunt o sursă bogată de piste. În cel mai rău caz, un anunț dă vânzătorului pretextul să sune pentru a afla informații suplimentare despre firma care l-a publicat;
● **târguri și expoziții** – nu ca expozant. Vânzătorii dumneavoastră pot strânge informații utile pretinzând că sunt potențiali clienți;
● **broșuri și alte materiale promoționale** – companiile se laudă acolo cu produsele lor, cu tehnicile lor de fabricație deosebite, cu numărul de filiale etc. Acestea permit vânzătorului să înțeleagă mai bine potențialul client și să descopere ocazii de a vinde;
● **site-uri Internet** – pot fi exploatate la fel ca mass-media și materialele promoționale;
● **bazele de date.** O serie de firme și organizații produc baze de date pe CD („Pagini Aurii", „Ghidul Exportatorilor și Importatorilor" etc.);
● **clienții, mai ales cei vechi**. Fiind clienți tradiționali, au o părere bună despre firma dumneavoastră, de aceea pot fi deosebit de cooperanți în a furniza informații despre alți potențiali clienți;
● **observații personale:** vânzătorul care știe ce caută are automat ochii larg deschiși și urechile ciulite pentru informații relevante. Dacă prospectarea a început bine, prin precizarea criteriilor după care sunt selectați clienții, vânzătorul va observa și cu coada ochiului, din mașină, că s-a deschis un magazin nou, că se descarcă mobilă în fața unui centru de afaceri etc.

Fișa-client

În momentul când o pistă a devenit client potențial, trebuie să i se deschidă o fișă. Cele mai complexe fișe sunt cele privitoare la **persoanele juridice**, pentru că ele includ atât informații despre organizație cât și informații despre persoanele de contact. **Fișele permit:**

1. să se planifice **acțiunile de vânzări;**
2. să se păstreze informația importantă despre client și în cazul în care vânzătorul care a întocmit-o nu mai lucrează pentru dumneavoastră.

RENTROP & STRATON

Fişele au multe puncte în comun cu „cartea traseului“ . Diferența principală este că fişele stochează informația care se schimbă mai încet în timp, iar cartea traseului este un jurnal cu intrări zilnice. Informațiile din aceste fişe sunt la fel de valoroase pentru concurență ca şi cele din cartea traseului, de aceea este bine să luați acelaşi tip de precauții pentru a le asigura confidențialitatea.

Un **model de fişă-client** pentru persoane juridice cuprinde 3 secțiuni:

1. Datele de identificare ale clientului:
- Denumire
- Adresă
- Număr de înregistrare
- Banca (pentru verificarea bonității, nu pentru facturare)

2. Informații relevante despre activitatea clientului:
- Domeniul de activitate
- Principalele rezultate financiare (preferabil pe mai mulți ani consecutivi)
- Alte informații relevante, depinzând de produsele sau serviciile comercializate (număr de angajați, număr de filiale, tehnologii folosite etc.)

3. Informații despre persoanele-cheie pentru procesul de vânzare:
a. Nume
b. Funcție
c. Date de contact (telefon/fax/e-mail)
d. Rol (inițiator, decident, factor de influență, achizitor, utilizator, controlor de acces)
e. Informații cu caracter personal, relevante pentru vânzări

Trei lucruri **foarte importante în legătură cu fişele-client:**

a. Întotdeauna **cumpără oamenii,** nu organizațiile.

b. **În decizia de cumpărare sunt implicate de obicei mai multe persoane.** Inițiatorul este cel care atrage atenția asupra nevoii de a cumpăra un produs/serviciu. Decidentul este cel care aprobă oferta. Factorii de influență sunt cei care ajută decidentul să se hotărască asupra unei oferte sau a alteia. Achizitorul este cel care colectează ofertele şi întocmeşte comenzile. Utilizatorii folosesc produsul sau serviciul. Controlorii de acces permit sau interzic accesul vânzătorului la anumite persoane cu rol în decizia de cumpărare. Vânzătorul trebuie să aibă clar în minte cine ce rol îndeplineşte şi cum e cel mai bine de abordat.

c. Informațiile cu caracter personal dau fişei-client aspectul unui „dosar de Securitate“. Un motiv în plus pentru care acest tip de informații să fie manipulat cu mare atenție. Cheia spre mintea şi inima persoanelor cu rol în decizia de cumpărare rezidă într-o măsură importantă în aceste informații. Ar fi greşit ca vânzătorii să nu le colecteze. Dar stocarea şi prelucrarea lor trebuie făcută cu discernământ şi cu respectarea legilor privind dreptul la viața privată.

Personalitatea cumpărătorului

Întrucât cei care cumpără sunt oamenii, nu organizațiile, vânzătorii trebuie să fie obişnuiți să evalueze rapid interlocutorii şi să acționeze în consecință. Este foarte important de înțeles că, deşi există diverse metode de a clasifica personalitatea, clienții reali nu intră aproape niciodată într-o

RENTROP & STRATON

categorie precisă. De aceea vânzătorul trebuie să-şi folosească discernământul şi să fie flexibil în abordarea sa, chiar şi atunci când i se pare că recunoaşte tipul de personalitate al celui cu care discută.

O clasificare porneşte de la modelul celor **4 tipuri de personalități** elaborat de Carl Gustav Jung. Conform acestui model, persoanele iau deciziile bazându-se preponderent pe unul dintre următorii **4 factori:**
a. Raționament
b. Sentimente
c. Informații furnizate de simțuri
d. Intuiție

Fiecare dintre aceste **tipuri de personalitate** poate fi identificat după:
- aspectul îmbrăcămintei, al încăperii şi al biroului;
- modul în care se exprimă;
- prioritățile care reies din comportament;
- calitățile şi defectele de care dă dovadă.

Stilul bazat pe raționament

Clientul este îmbrăcat curat, îngrijit, cu hainele într-un stil conservator. Dacă organizația în care lucrează impune un anumit cod al ținutei, indicii suplimentare trebuie căutate în încăperea în care lucrează şi în aspectul biroului. Încăperea este decorată simplu, adesea fiind exact aşa cum a luat-o în primire. Biroul este în general curat, cu puține obiecte pe el. De obicei are un computer sau măcar un calculator de buzunar la îndemână. Atunci când cere informații este în primul rând interesat de modul în care se ajunge la concluzii, de logica ideilor şi mai puțin de datele brute.

Exemplu tipic de schimb de replici:

Vânzătorul: *Clienții noştri care au instalat acest sistem de supraveghere au reuşit să diminueze furturile din raft cu 90%.*

Cumpărătorul: *Ce vă face să credeți că va avea acelaşi succes şi la noi?*

Un argument de tipul *„a funcționat în zeci de magazine ca al dumneavoastră“* este destul de slab din punctul de vedere al acestui gen de client. Dacă în schimb vânzătorul şi-a făcut temele şi poate exemplifica pe plan sau la fața locului cum acoperă sistemul de supraveghere cotloanele cele mai puțin vizibile şi cât este de dificil să fie păcălit, atunci îşi îmbunătățeşte considerabil şansele de succes.

Asemenea clienți pun foarte multe întrebări, până la punctul că par lipsiți de imaginație sau tipicari. Detestă să fie zoriți, de aceea un vânzător agresiv riscă să devină antipatic şi să piardă afacerea. Uneori le place să explice prea în amănunt punctul propriu de vedere, ca şi când ori ar fi un subiect extrem de interesant pentru toată lumea, ori ar avea un interlocutor total neştiutor în fața lor. De asemenea, pot fi rigizi în comportament şi fără umor. **Cheia reuşitei** este o argumentare riguroasă, ancorată în concretul situației lor.

Stilul bazat pe sentimente

Clientul este în general îmbrăcat cât de informal îi permite codul de ținută practicat de firmă. Chiar şi la un cod foarte strict al ținutei, se va strădui să aibă măcar un element vestimentar care să-l individualizeze, să-i exprime personalitatea. Încăperea este decorată cu picturi sau fotografii de

RENTROP & STRATON

peisaje, portrete sau grupuri de oameni. Pe birou sunt suveniruri şi/sau poze de familie. Atunci când cere informaţii este preocupat de impactul achiziţiei asupra persoanelor pe care le cunoaşte sau a relaţiilor sale cu ei. ***Exemplu tipic de schimb de replici:***

Vânzătorul: *Clienţii noştri care au instalat acest sistem de supraveghere au reuşit să diminueze furturile din raft cu 90%.*

Cumpărătorul: *Cum au privit angajaţii de acolo această măsură? Dar clienţii?*

Întrucât punctul său forte este stabilirea de relaţii cu tot felul de persoane, are capacitatea de a-şi „citi" foarte bine interlocutorul. Dacă soluţia propusă creează riscul unor tensiuni, vânzătorul trebuie să fie pregătit şi cu o soluţie pentru diminuarea lor în loc să-i spună: *„Nu cred să fie vreo problemă".* Cheia reuşitei este ca vânzătorul să prezinte soluţia evidenţiind impactul pozitiv asupra relaţiilor cumpărătorului cu ceilalţi. De asemenea trebuie să cultive o relaţie de prietenie reală cu el (discuţii în cadru informal, felicitări şi mici cadouri la aniversări sau de sărbători etc.). Aceşti clienţi sunt foarte loiali pentru că relaţia cu vânzătorul devine pentru ei o relaţie umană importantă.

Clienţii de acest tip **sunt uneori foarte impulsivi.** De asemenea, tind să personalizeze prea mult relaţiile de afaceri. Pot ajunge să iubească sau să urască o ofertă din cauza celui care o prezintă, indiferent de meritele ei tehnico-economice. De asemenea, pot fi foarte manipulativi, abuzând de relaţia privilegiată pe care o stabilesc cu vânzătorul pentru a smulge concesii dezavantajoase pentru furnizor. Manipularea este însă o stradă cu două sensuri – în cazul în care clientul este nehotărât, iar vânzătorul a dezvoltat o relaţie personală puternică, poate folosi cu succes pârghia sentimentală. *„Se apropie sfârşitul lunii şi tu încă nu ai comandat nimic. Am căzut de acord amândoi că produsele noastre vă vor face viaţa mai uşoară. Aşa că dacă tot le vei cumpăra, cumpără-le acum ca să-mi reduci şi mie stresul de sfârşit de lună."*

Stilul bazat pe informaţiile furnizate de simţuri

Clientul se îmbracă în aşa fel încât să se simtă cât mai confortabil. Dacă îi per-mite codul de ţinută, va fi în cămaşă (fără sacou sau taior), cu mânecile suflecate, în pantofi sport etc. În cazul în care trebuie să coboare în secţia de producţie sau să meargă pe şantier, va purta salopetă şi elemente din echipamentul de protecţie chiar şi la birou. Pe birou de obicei domneşte haosul, iar încăperea este presărată cu dosare, mostre, produse, rapoarte etc. Pe pereţi sunt fotografii cu acţiune (sport, scene din secţia producţie/magazin, camioanele companiei pe şosea etc.) sau cu produsele firmei. Atunci când cere informaţii este interesat de concret şi de imediat. *Exemplu tipic de dialog:*

Vânzătorul: *Clienţii noştri care au instalat acest sistem de supraveghere au reuşit să diminueze furturile din raft cu 90%.*

Cumpărătorul: *Aş vrea să văd o demonstraţie.*

Şi acest tip de client poate fi impulsiv, dar nu în sensul că se lasă purtat de sentimente, ci că va acţiona fără să se gândească până la capăt. De multe ori poate fi preocupat de statutul lui în firmă. Dar spre deosebire de stilul bazat pe sentimente, singurul lucru care contează în acest caz este să fie privit ca un şef, lider, campion. Filosofia sa poate fi: *„ca ceva să fie făcut bine, trebuie să-l fac eu, cu mâna mea".* Atunci nu numai că nu va avea încredere în subordonaţi sau colaboratori, dar nici vânzătorul nu se poate baza pe faptul că nu-şi va schimba hotărârea în cazul în care ulterior primeşte o ofertă de la concurent. Vânzătorul trebuie deci „să-l lege" cu un contract sau o comandă fermă. Altfel, un asemenea client gândeşte cam aşa: „în lumina noilor evenimente, e mai bună cealaltă ofertă", chiar dacă, analizată la rece, prima era mai avantajoasă.

RENTROP & STRATON

Fiind orientat spre acțiune, spre verificarea directă a oricăror afirmații, unui asemenea client trebuie să i se dea mostre, să i se facă demonstrații, să i se arate grafice sau buletine de analiză, certificate etc. Accentul cade pe comunicarea verbală, aşa încât orice material scris trebuie să fie scurt. Opțiunile trebuie să existe, dar vânzătorul trebuie să le păstreze în rezervă şi să le prezinte pe rând, în cazul în care cele anterioare sunt respinse. Mai multe opțiuni prezentate deodată creează acestui tip de client senzația că situația nu e clarificată suficient şi deci trebuie strânse mai multe date înainte de a cumpăra. Succesul se obține dovedindu-i că soluția funcționează şi poate fi furnizată rapid.

Stilul bazat pe intuiție

Clientul este adesea îmbrăcat neglijent, cu părul ciufulit sau în dezordine. Aceste caracteristici pot fi limitate de un cod de ținută strict, dar detaliile îl vor trăda.

Încăperea este de obicei decorată cu elemente de artă abstractă şi are de multe ori o bibliotecă adevărată (nu una decorativă). Pe pereți pot fi organigrame, grafice, diagrame. Pe birou se găsesc cărți, dicționare, codexuri. Atunci când cere informații, vrea să afle cum se potrivesc ele cu planurile sale, care este imaginea de ansamblu. **Exemplu de schimb de replici tipic:**

Vânzătorul: *Clienții noştri care au instalat acest sistem de supraveghere au reuşit să diminueze furturile din raft cu 90%.*
Cumpărătorul: *Da?! Explicați-mi, vă rog, principiile de funcționare.*

Acest tip de client este atras de concepte noi, de idei creative, de proiecte de anvergură. Vânzătorul trebuie să cunoască foarte bine produsele, afacerea clientului şi tendințele în sectorul în care activează pentru a putea să susțină o conversație în mod competent. Clientul este de obicei bine informat în foarte multe domenii şi este capabil să facă unele conexiuni surprinzătoare. De aceea pune multe întrebări iar vânzătorul trebuie să fie capabil să răspundă. **Cheia succesului** este ca vânzătorul să arate cum contribuie produsele sau serviciile sale la atingerea obiectivelor clientului.

Dacă planurile clientului sunt nerealiste, există riscul ca nici una dintre soluțiile propuse de vânzător să nu se ridice la înălțimea aşteptărilor. Poate deveni chiar dogmatic în cazul în care vânzătorul ar încerca să-l aducă cu picioarele pe Pământ. Pentru a depăşi această situație, vânzătorul trebuie să dea dovadă de multă creativitate. Deoarece acestui tip de client îi place să-şi expună planurile, vânzătorul atent poate uneori să-şi ajusteze oferta din mers.

Tipuri de clienți dificili

Aşa cum am spus, personalitățile clienților reali vor prezenta mai mult sau mai puțin pregnant caracteristicile tipurilor de bază. Când anumite laturi negative ale acestor personalități sunt exacerbate, vânzătorul are o problemă în plus de rezolvat. Pe lângă vânzarea propriu-zisă, el trebuie să-şi gestioneze relația cu clientul dificil într-un mod profesionist. Mai jos vă prezentăm cele mai frecvente tipuri de personalități dificile împreună cu sugestiile noastre pentru ținerea situației sub control. Ceea ce trebuie reținut este că uneori asemenea comportamente sunt **mecanisme instinctive de apărare față de vânzători,** şi nu modul în care acele persoane se comportă de obicei. În acest caz, vânzătorul nu are cum să afle ce-l aşteaptă decât dacă vorbeşte cu alții din breaslă sau când se trezeşte față în față cu clientul. De aceea este important ca vânzătorul să aibă o **strategie de rezervă, pregătită dinainte de întâlnire.**

Vorbărețul

Derivă cel mai adesea din stilurile bazate pe raționament sau intuiție. Cumpărătorul este capabil să înece orice întâlnire într-un ocean de fraze care, de obicei, au puțină relevanță pentru

RENTROP & STRATON

subiect (mai ales pe fondul unui stil intuitiv, care are un orizont cultural foarte larg). Sau poate folosi orice prilej pentru a-l întrerupe pe vânzător şi a aduce pe tapet nişte amintiri pe care să le disece şi să le întoarcă pe toate părţile (în stilul analitic tipic personalităţilor raţionale).
Oricare ar fi procedeul folosit de Vorbăreţ, rezultatul este acelaşi: *după un timp în care mai mult a monologat, va întrerupe întâlnirea explicând că are altceva în agendă.* Vânzătorul este în cel mai bun caz invitat să revină. De cele mai multe ori însă, tot ce i se cere este să lase oferta, urmând a fi contactat ulterior (ceea ce poate însemna „la Paştele Cailor“).

SFATUL NOSTRU

Singura soluţie de gestionare a Vorbăreţilor este să-i întrerupeţi. Însă în loc să-i stopaţi brusc, ceea ce ar putea fi perceput ca o lipsă de tact sau impolitețe, trebuie să preluaţi din zbor o frază care are cât de cât legătură cu scopul vizitei. Nu vă faceţi griji dacă legătura nu e prea strânsă – şi ei tot aşa vă întrerup! În aceeaşi frază cu care îi întrerupeţi, trebuie să-i şi aduceţi la chestiune.

Exemplul 1 (pentru Vorbăreţul intuitiv):
„Aveţi dreptate, situaţia politică volatilă care s-a instalat în preajma alegerilor dăunează afacerilor – aş zice eu – la fel de mult ca şi furturile din raft. De aceea, sistemul nostru, care asigură o rată de stopare de 90%....“

Exemplul 2 (pentru Vorbăreţul raţional):
„Sunt de aceeaşi părere ca şi dumneavoastră, experienţele neplăcute din trecut nu trebuie să se mai repete, iar sustragerile din raft sunt o «tradiţie» care trebuie să dispară. Am aici o schiţă de amplasare a camerelor de supraveghere în magazinul dumneavoastră, care permite reducerea furturilor cu 90%...“

Taciturnul

Comparativ cu tipul anterior de client dificil, acesta se află la cealaltă extremă. De cele mai multe ori este un mecanism de apărare întâlnit la aceleaşi tipuri de personalitate ca şi Vorbăreţul, mai pregnant la cei cu stilul raţional. Celor cu stilul bazat pe sentimente le e de obicei greu să fie necomunicativi, pentru că la ei asta înseamnă să fie neprietenoşi. Cei care se bazează pe informaţiile furnizate de simţuri nu prea pot să se abţină să nu ceară ceva, să nu-şi spună părerea etc. Vânzătorul care prezintă oferta în faţa unui
Taciturn de obicei primeşte feed-back sub formă de mormăituri. Un caz fericit este când reacţiile Taciturnului sunt, totuşi, cuvinte monosilabice, chiar dacă spuse printre dinţi.

SFATUL NOSTRU

Taciturnul trebuie implicat în discuţie. Întrucât vorbeşte puţin din proprie iniţiativă, vânzătorul trebuie să-i ceară părerea, pentru că altfel nu poate şti ce obiecţii are şi deci nu poate nici să le rezolve.

Exemplul 1 (Taciturnul raţional):
Vânzătorul: *Aşadar, fiecare dintre rafturi este supravegheat în orice moment simultan din cel puţin două unghiuri diferite. Este deci foarte greu ca un hoţ să mascheze sustragerile fără să se comporte extrem de suspect. În felul acesta, peste tot unde am instalat sistemul, furturile au scăzut cu cel puţin 90%. Cum vi se pare pentru magazinul dumneavoastră?*
Cumpărătorul: *Mda!*
Vânzătorul: *Există ceva care v-ar împiedica să cumpăraţi de la noi? Altfel am aici pregătită*

RENTROP & STRATON

comanda, rămâne s-o semnaţi şi s-o ştampilaţi. (Vânzătorul ştie că celor cu stil raţional nu le place să fie zoriţi. Presiunea aplicată are drept scop să îl facă pe Taciturn să enunţe eventualele obiecţii.)
Cumpărătorul: Ah, nu, în principiu e în regulă, dar aş prefera să fac o analiză a rentabilităţii înainte să semnez ceva. (Discuţia s-a deblocat. Vânzătorul se poate oferi să-l ajute să facă analiza etc.)

Exemplul 2 (Taciturnul intuitiv)
Vânzătorul: *Datorită faptului că am dezvoltat un software special, putem simula pe computer amplasarea camerelor de luat vederi. Este imposibil să scape zone neacoperite de cel puţin două simultan. De asemenea, softul nostru vă permite să le selectaţi din toate variantele posibile pe cele optime, în funcţie de o serie de criterii cum ar fi: costul minim al sistemului, riscul neacoperirii unor zone etc. Ce părere aveţi?*
Clientul: *Hmm!*
Vânzătorul: *Ce altceva aţi mai dori să ştiţi despre soluţia noastră înainte să vă decideţi?*
Clientul: *E suficient ce mi-aţi spus, mă gândeam cum s-ar potrivi asta cu planurile noastre de securitate.*
Vânzătorul: *V-aş ruga să mi le împărtăşiţi, pentru că experienţa noastră ar putea să vă fie de folos. (Vânzătorul îl scoate pe Taciturn din muţenie şi se pregăteşte să-şi ajusteze oferta la schema generală a clientului.)*

SFATUL NOSTRU

Întrucât Taciturnul este foarte puţin comunicativ, vânzătorul trebuie să decidă dacă e vorba de un raţional sau intuitiv în funcţie de alte elemente decât modul în care clientul pune problema. De folos pot fi aspectul îmbrăcămintei, al biroului, poveştile de la cunoscuţi – vă amintiţi că acest comportament poate fi rezervat doar întâlnirilor cu vânzătorii, faţă de ceilalţi arătându-se în toată splendoarea. De aceea este important ca fişa-client să aibă cât mai multe informaţii cu caracter personal.

Prietenosul

Are de obicei la origini stilul bazat pe sentimente. Un asemenea cumpărător e de acord că produsul e bun, e de acord că preţul e bun, are o părere bună despre compania dumneavoastră etc. Mai mult, uneori vă spune aceste lucruri din proprie iniţiativă. Cu toate aceste, nu cumpără. „Aveţi o ofertă foarte ispititoare, dar acum nu e încă momentul să cumpărăm. Reveniţi luna următoare/vă căutăm noi“ este un mod tipic în care Prietenosul scapă de vânzători.

SFATUL NOSTRU

Insistenţa este cheia reuşitei. De îndată ce l-a auzit pe cumpărător că oferta este bună, vânzătorul trebuie să preseze politicos, dar ferm, pentru a obţine comanda.

Exemplu:
Cumpărătorul: *M-aţi convins! Un asemenea sistem ar reduce furturile în mod spectaculos, iar clienţii şi angajaţii de bună-credinţă nu s-ar simţi lezaţi de instalarea lui. E o soluţie pe care o vom adopta probabil în curând. Mulţumesc pentru vizită şi ţinem legătura!*

Vânzătorul: *Perfect, haideţi să semnăm comanda pentru ca proiectanţii noştri să înceapă să facă planul de instalare. Deja de săptămâna viitoare magazinul dumneavoastră va fi protejat. Clienţii vor fi mulţumiţi pentru că vânzătorii nu se vor mai ţine după ei printre rafturi, vânzătorii vor fi mai*

RENTROP & STRATON

calmi şi mai amabili pentru că nu mai trebuie să facă poliție. În plus, vor aprecia că-i tratați ca pe oamenii cinstiți şi nu-i mai controlați în bagaje la plecare. Am completat deja lista de echipamente pe care am căzut de acord că trebuie instalate, tot ce rămâne este să semnați şi să ştampilați aici.

***Cumpărătorul:** Ştiți, mă gândeam că ar fi mai bine să amân până după sărbători. Oricum, staţi liniştit, v-am spus că acest contract e ca şi câştigat.*
***Vânzătorul:** Putem trece în rubrica aceasta că instalarea se va face după sărbători. Semnați aici, puneți ştampila şi... „Sărbători fericite!“.*

Încăpățânatul

Este genul care are întotdeauna dreptate. Dacă Încăpățânatul apucă să-şi spună punctul de vedere, nu mai dă înapoi. În cele mai frecvente situații, la origini este un stil bazat pe intuiție (pe locul doi, dar la distanță, poate fi şi un stil bazat pe sentimente). Cea mai proastă idee e ca vânzătorul să încerce să-i arate că se înşeală!

SFATUL NOSTRU

O asemenea situație se gestionează nu prin dialog, ci prin monolog: vânzătorul trebuie să anticipeze majoritatea obiecțiilor şi să le preîntâmpine. În situația în care obiecțiile sunt măturate direct din prezentare, Încăpățânatului nici nu-i vor mai trece prin cap.

Exemplu:
Vânzătorul sistemului de supraveghere se aşteaptă ca potențialul client să mai fi fost vizitat de un concurent. Din ceea ce ştie despre concurentul respectiv, accentul este pus pe faptul că „echipamentul nostru e produs în Germania, nu în China sau pe vapor, ca la celelalte firme de pe piață“. Principalele componente ale sistemului pe care vânzătorul se pregăteşte să-l ofere sunt făcute în China. Şi ştie că „recitalul german“ al concurentului a impresionat alți clienți, care au cerut mai multe informații despre calitate şi garanție. Întrucât noul client ar putea fi un Încăpățânat, vânzătorul poate spune ceva de genul:

***Varianta 1,** produse chinezeşti foarte fiabile:*
Vânzătorul: Componentele noastre sunt produse în China de fabrici certificate ISO 9001. Aceasta explică de ce oricare dintre clienții noştri, pe care puteți oricând să-i contactați verificând cele spuse de mine, nu a avut niciodată probleme.

***Varianta 2,** produse chinezeşti ieftine şi de calitate acceptabilă:*
Vânzătorul: Componentele noastre sunt produse în China, ceea ce ne permite să vă oferim sistemul la un preț cu 20% față de cel mai ieftin concurent. În plus, datorită prețului redus al componentelor, chiar dacă am făcut multe instalări, avem în permanență stocuri suficiente pentru cazul în care trebuie efectuată o depanare. Dacă apare vreo problemă, tehnicienii noştri o pot rezolva în aceeaşi zi. Nu trebuie să aşteptați 3-4 zile cu o breşă în sistemul dumneavoastră de securitate, până când vine piesa din străinătate.

Observați că vânzătorul, ştiind că uneori componentele mai pică, nu minte cu privire la calitatea lor. Are însă grijă să sublinieze că au multe instalări, ceea ce implică faptul că sunt destui clienți mulțumiți şi că firma are experiență. În plus nu vorbeşte de rău nici un concurent anume. El nu spune nici „până vine piesa din Germania“, nici că alții nu ar avea stocuri de service. Ceea ce face este să sublinieze că dacă piesa ar trebui adusă din străinătate, timp de câteva zile hoții ar putea profita. E foarte probabil că pe la acest client au trecut deja câțiva concurenți. Dar pentru că nu a fost luată o decizie încă, vânzătorul abil, care preîntâmpină obiecțiile, are şansa de a obține

RENTROP & STRATON

comanda la sfârşitul vizitei. Caz în care cumpărătorul nu ar mai avea de ce să telefoneze la firma „cu marfă nemțească“ ca să verifice dacă există stocuri suficiente sau cât durează înlocuirea.

Jucătorul la cacialma

Acesta lasă vânzătorul să creadă că va face o comandă importantă, la fel cum la poker unii jucători îi intimidează pe ceilalți dându-le de înțeles că au niște cărți grozave. Asemenea tactică este cel mai adesea folosită de cei al căror stil este bazat pe sentimente, deoarece expertiza în relațiile interumane le arată cum pot să manipuleze folosind lăcomia interlocutorilor. Sau ştiu că nu vor cumpăra de la acel vânzător, dar *„nu vor să-l supere“*.

SFATUL NOSTRU

Sunt **două situații care trebuie analizate:**
1. Comanda este neobişnuit de mare pentru acel client. În acest caz probabil scopul cacialmalei este să obțină pentru o comandă mică concesii care s-ar acorda doar comenzilor mari. Strategia acestui client ar fi să alterneze morcovul „vine şi comanda mare în curând“ cu bățul „dacă nu îmi dai acum ce-ți cer pentru o comandă mică, nu o mai pupi pe aia mare“. Această situație trebuie rezolvată ca o obiecție obişnuită referitoare la preț, termene de plată sau condiții de livrare.

2. Comanda mare ar fi firească, dar mereu întârzie să se materializeze. Mai grav este că după amânări succesive, de multe ori va fi plasată la concurență. Cumpărătorul ştie clar că nu va apela la firma dumneavoastră, are motive foarte puternice, dar nu vrea să le spună pentru „a nu strica relația“. Singura soluție ar fi să aflați obiecțiile reale. De aceea, vânzătorul care este convins că i se pregăteşte o cacialma trebuie să facă ceva cu totul neobişnuit în vânzări: să renunțe la „comanda mare“, mulțumindu-se cu una mică, dar acum. În felul acesta obligă cumpărătorul să scoată obiecțiile la suprafață şi apoi le poate trata.

Exemplu:
Vânzătorul este convins că va fi dată o comandă mare concurentului, dar nu ştie de ce sunt refuzate produsele lui.
Vânzătorul: *„Sunt încântat că ați hotărât ca atunci când veți instala sisteme de supraveghere în toate cele 20 de magazine să apelați la noi. De aceea am pregătită o comandă pentru o instalare-pilot, în acest magazin. Astfel aveți posibilitatea să vedeți calitatea pe care o oferim şi să aveți şi mai mare încredere că merităm să vă avem de clienți.“*
În acest moment, cumpărătorul este obligat să scoată la suprafață obiecțiile. Dacă preferă să tacă din gură şi să semneze comanda (se mai întâmplă!), atunci se va convinge că într-adevăr a făcut o alegere bună, iar obiecțiile ascunse nu erau întemeiate. De aceea ulterior va extinde contractul şi pentru restul de 19 magazine.
Observație: Tactica aşa-zisei „comenzi mici“ funcționează în cazul cacialmalei indiferent care ar fi motivul din spatele ei. Vânzătorul trebuie însă să fie foarte sigur că acolo este o cacialma, altfel într-adevăr „dă o comandă mare pe una mică“.

Speriatul

Clientul se teme cu adevărat să ia decizia de cumpărare, deşi ar avea dreptul să hotărască singur. Acest comportament apare indiferent cărui tip de personalitate îi aparține cumpărătorul, atunci când cineva important şi dur poate să-l pedepsească pentru alegerea făcută. Este irelevant ce înseamnă în realitate „important“ sau ce formă ia „pedeapsa“: vânzătorului pot să i se pară ridicole şi persoana

care inspiră frica, şi represaliile. Dar pentru Speriat frica este reală şi paralizantă. Un soţ poate fi intimidat de privirea pe care i-o aruncă nevasta dacă a greşit cumpărăturile la piaţă. Un director general poate fi strivit de ruşinea gândului că băieţii altor parteneri de afaceri conduc automobile de 3 ori mai scumpe decât ale băieţilor lui. Ceea ce face situaţia şi mai dificilă este că, de multe ori, Speriatul arată extrem de sigur pe el, de dur sau de arogant. Speriatului nu îi place să i se prezinte mai multe opţiuni. **Raţionamentul este următorul:**

1. dacă sunt mai multe posibilităţi, înseamnă că problema nu a fost suficient de bine definită;

2. dacă problema nu e bine definită, nici una dintre soluţii s-ar putea să nu fie bună.

SFATUL NOSTRU

În primul rând, vânzătorul trebuie să determine care sunt rolurile adevărate pe care clientul are dreptul să le joace în decizia de cumpărare. Clientul trebuie să fie decident. Dacă nu este, atunci vânzătorul trebuie să obţină o întrevedere cu decidentul.

În al doilea rând, vânzătorul trebuie să se lămurească dacă durul din faţă este sau nu un Speriat. Durul care zice „trebuie să mă consult şi cu...“ după ce până atunci fusese Zmeu şi Dumnezeu este un Speriat îmbrăcat în piele de balaur.

În al treilea rând, dacă Speriatul este decident, vânzătorul trebuie să-i arate că soluţia pe care i-o propune este foarte bună şi va atrage după sine răsplată din partea persoanei importante. Speriatul vrea să impresioneze persoana de care se teme. Gândul că ar reuşi îl umple pe Speriat de entuziasm, de aceea vânzătorul trebuie să aprindă şi să întreţească acest entuziasm. Dacă Speriatul constată că decizia sa este pe placul persoanei importante, atunci va deveni un client deosebit de loial. Trei sunt motivele sale: mai întâi frica de a face o alegere proastă dacă schimbă furnizorul, apoi încrederea în sfaturile vânzătorului şi în fine recunoştinţa pentru faptul că a reuşit să mulţumească persoana importantă.

Observaţii:

1. Speriatului nu i se vor propune mai multe soluţii deodată, ci rând pe rând.
„Aha, am înteles ce lipseşte! Atunci hai să facem aşa.“ Acest mod de a proceda îi dă impresia că problema este din ce în ce mai bine definită şi atunci îi creşte încrederea în soluţia pe care o va adopta.

2. Pentru a propune o soluţie cu adevărat bună, vânzătorul trebuie să cunoască foarte bine nevoile reale ale clientului. De aceea este deosebit de importantă prospectarea amănunţită, înainte de vizită.

Clientul Plin de Sine

Este cel mai adesea produsul exacerbării trăsăturilor negative ale stilului bazat pe sentimente sau pe informaţiile furnizate de simţuri, dar şi celelalte tipuri de personalitate pot uneori să derapeze în acest fel. Un asemenea client are tot felul de mijloace prin care să-şi sublinieze importanţa. Îl scot în evidenţă modul în care se îmbracă (singurul care nu respectă codul de ţinută pentru că e „şef“), aspectul încăperii şi al biroului (impunător, eventual urcat pe o estradă, cu un scaun demn de un jilţ domnesc) sau modul în care se mişcă, gesticulează şi se adresează celorlalţi. Cea mai mare eroare ar fi ca vânzătorul să încerce să-l „dezumfle“. Iar uneori, vânzătorii fără experienţă îi diminuează importanţa fără să-şi dea seama. De pildă, încearcă să-i zgândăre orgoliul cu o frază de genul „alte firme au comandat mult mai mult“.

Efectul obţinut este exact contrar: *„Vierme, îndrăzneşti să îmi judeci maiestatea după mărimea comenzii?!? Tu eşti un trepăduş ca atâţia alţii care-mi bat la uşă, rugându-mă să cumpăr de la ei“.*

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Cu acest tip de personalitate merg cel mai bine complimentele sincere. Există ceva cu care se mândreşte, care i-a confirmat valoarea în propriii ochi (chiar dacă alţii consideră că e mult supraevaluată). Observaţia directă şi munca de prospectare, în special la secţiunea „informaţii cu caracter personal“, vă permit să descoperiţi motive pentru a-i măguli orgoliul fără să faceţi afirmaţii gratuite.

Bătrânul Lup de Mare

E un client cu foarte multă experienţă. La fel ca şi Speriatul, acest tip de client poate avea orice fel de personalitate de bază. În atâţia ani a văzut absolut toate trucurile pe care le folosesc vânzătorii. Aşa după cum era normal, a întâlnit mult mai mulţi vânzători slabi decât buni profesionişti. De aceea are mai curând o părere proastă despre oricine încearcă să-i vândă ceva, mai ales dacă o face într-un mod strident. Şi nu îşi ascunde deloc părerea proastă despre „tagma vânzătorilor“, ceea ce face vânzarea dificilă. Cea mai gravă greşeală pe care o poate face un vânzător este să creadă că-l poate „face din vorbe“. O alta este să încerce să-l pună la punct.

SFATUL NOSTRU

Aşa cum a întâlnit mii de vânzători proşti, a avut de-a face şi cu câţiva buni. Pentru acest tip de client, vânzătorul bun este cel care-i înţelege nevoia şi-i oferă soluţia cu adevărat potrivită, atât din punct de vedere „tehnic“, cât şi financiar. Cum se împachetează şi se prezintă această soluţie depinde de tipul de personalitate căruia îi aparţine Bătrânul Lup de Mare. Cheia succesului stă deci în a înţelege nevoile sale (punându-i întrebări, cerându-i părerea, ascultând şi observând cu atenţie ce se întâmplă în jur), făcând extrem de vizibilă intenţia de a-l servi întocmai şi de a învăţa de la el.

Lupul Tânăr

Este un cumpărător care a ajuns într-o poziţie de decizie mai repede decât de obicei. La fel ca *Bătrânul Lup de Mare*, în această situaţie poate fi orice tip de personalitate. Ceea ce e important pentru că dă naştere la dificultăţi în procesul de vânzare este că un Lup Tânăr este convins (parţial pe bună dreptate) că ceilalţi, mai „bătrâni“ (colegi, subordonaţi, vânzători), nu-l respectă suficient. Bătrânul Lup de Mare este dezgustat de „şmecheriile“ vânzătorilor dar Lupul Tânăr se simte insultat („Adică ce, crede că mă poate «face din vorbe» pentru că sunt lipsit de experienţă?“). O greşeală gravă a vânzătorilor este să-şi închipuie că pot poza în „sfetnicii de taină“ ai unui Lup Tânăr. Întrucât nu are încredere în vânzători, sfaturile lor sunt percepute ca aluzii la lipsa de experienţă.

SFATUL NOSTRU

În principiu, trebuie abordat asemănător cu Clientul Plin de Sine, dar complimentul sincer folosit va fi unul singur şi indirect: acela că vânzătorul îi cere sfatul. În rest, oferta trebuie făcută conform tipului de personalitate căruia îi aparţine Lupul Tânăr.

Agresivul

Este un alt tip de client dificil care poate avea la bază orice fel de personalitate.

Agresivul poate fi de două feluri:
1. Zmeul, care critică din start şi fără menajamente (sau chiar insultă) vânzătorul, produsele, firma

RENTROP & STRATON

acestuia. Agresivul dur nu aşteaptă ca vânzătorul să facă o greşeală, ci se dezlănţuie din primele secunde ale întâlnirii, într-un atac pe care orice observator independent l-ar considera neprovocat;

2. „Mişţocarul“, care atacă tot neprovocat, dar luându-şi victima peste picior în loc să o insulte, aşa cum face Durul.

Agresivii descumpănesc, pentru că modul lor de a proceda este total anormal pentru context. Vânzătorul se întreabă dacă celălalt este în toate minţile, dacă are rost să mai fie acolo, dacă se poate ajunge la vreun rezultat. Doar în situaţii extrem de rare comportamentul agresiv este rodul unor tulburări psihice. De cele mai multe ori este vorba de o tactică deliberată de a smulge concesii de la vânzătorul intimidat, cuplată cu exacerbarea unor trăsături negative ale tipului de personalitate căruia îi aparţine cumpărătorul. Cea mai mare greşeală pe care o poate face vânzătorul cu acest tip de clienţi este să-i „pună la punct.“

SFATUL NOSTRU

În primul rând, vânzătorul trebuie să priceapă că oricât de „zmeu“ sau „mişţocar“ ar fi clientul, de la cineva tot cumpără ceea ce îi trebuie. Dacă în urma prospectării rezultă că produsul sau serviciul se potriveşte nevoilor clientului, preocuparea de bază a vânzătorului trebuie să fie „cum îl conving să ia de la mine“, nu „ia uite cum se poartă cu mine“. Dacă vânzătorul a înţeles asta, îi va fi mai uşor să îşi păstreze cumpătul. Informaţiile strânse din vreme în fişa-client şi observaţiile de la faţa locului îi vor indica în ce mod să împacheteze oferta. Ceea ce trebuie este să readucă întotdeauna discuţia la subiectul ei firesc, şi anume nevoia clientului.

Exemplul 1:
Zmeul deschide cu un atac dur la persoana vânzătorului *şi continuă cu unul la adresa produselor pe care le vinde.*
Clientul: *Încă un tâmpit de vânzător ambulant cu care trebuie să-mi pierd vremea! Tu ce mai vrei?*
Vânzătorul: *Am să vă reţin foarte puţin pentru că ştiu că sunteţi foarte ocupat. Furturile din acest magazin vor fi reduse cu cel puţin 90% dacă instalaţi sistemul nostru de supraveghere.*
Cumpărătorul: *N-o să mă mai fure alţii că vă ocupaţi să mă furaţi voi cu acte în regulă, cu gunoaiele pe care vrei să mi le vinzi.*
Vânzătorul *(a evaluat aspectul, îmbrăcămintea şi biroul Zmeului, ajungând la concluzia că e un raţional): Sistemul potrivit pentru dimensiunile magazinului dumneavoastră permit supravegehrea fiecărui raft din două direcţii diferite, ceea ce asigură cel puţin o rată de reducere a furturilor de 90%. În medie, evaluarea furturilor lunare dintr-un asemenea magazin este de 500 de dolari. La o economisire de 450 de dolari pe lună, înseamnă că în şase luni v-aţi recuperat investiţia. Iar sistemele noastre sunt garantate 2 ani, ceea ce înseamnă cel puţin 8.100 de dolari profit rezultat de pe urma lor.*

Exemplul 2:
Mişţocarul deschide luând peste picior numele firmei vânzătorului şi vârsta.
Cumpărătorul *(citind numele firmei de pe cartea de vizită): Se-cu-ri-syst. Securisyst?! Adică un fel de securist?! Strada asta pe care e firma vine cumva prin Băneasa? Şi cum să mă adresez, că nu văd epoleţii? Tovarăşe căpitan? Sau, mai curând, tovarăşe elev-caporal?*
Vânzătorul *(zâmbeşte): Ştiţi că exact despre instalarea unui sistem de supraveghere la dvs. în magazin vreau să vă vorbesc. Unul care elimină furturile de pe raft cu cel puţin 90%...*

Observaţie:
Agresivul tratat în mod profesionist va cumpăra, însă va continua să aibă un comportament
Trebuie să treacă multă vreme (adică să aveţi multe contacte) pentru ca ostilitatea afişată sau

RENTROP & STRATON

sarcasmul să se atenueze până la un nivel simbolic. Motivul este că pe lângă dumneavoastră întâlneşte mulţi alţi vânzători pe care îi poate jumuli de concesii. Deci va încerca să vă aplice „reţeta de succes“ de fiecare dată, până când va învăţa că indiferent ce-ar spune, întâlnirile cu dumneavoastră se vor desfăşura mereu într-un mod profesionist.

Timidul

Acest tip de client creează probleme pentru că, deşi nu obiectează, nici nu cumpără. Spre deosebire de Taciturn, pe faţa căruia se citeşte că urmăreşte prezentarea, Timidul îşi fereşte privirea. În acest fel, vânzătorul are dificultăţi în a identifica obiecţiile „mute“, nu ştie cum să le trateze şi atunci, nefiind convingător, nu reuşeşte să-l determine pe Timid să cumpere. Şi Timizii pot fi regăsiţi în oricare dintre cele patru categorii de bază. Greşeala cea mai mare care poate fi făcută cu Timizii este să fie lăsaţi în carapacea în care se retrag atunci când apare vânzătorul.

SFATUL NOSTRU

Timidul nu se teme de cineva din cercul lui, aşa cum face Speriatul, şi nici nu are frământări deosebite în ceea ce priveşte riscul unei decizii greşite. Din acest ultim punct de vedere este la fel ca toţi ceilalţi oameni: îngrijorarea sa este proporţională cu importanţa cumpărăturii. Timidul are o problemă cu feţele noi. Vânzătorii, fiind „din afară“, îi declanşează un asemenea comportament. Vânzătorii buni vor implica Timidul cât mai mult în discuţie, punându-i întrebări, invitându-l să încerce mostrele, cerându-i părerea etc.

Mereu Ocupatul

Este de obicei un cumpărător al cărui stil decizional este bazat pe informaţiile furnizate de simţuri sau pe sentimente, deşi în mai mică măsură poate fi întâlnit la celelalte tipuri de personalităţi. Mereu Ocupatul este tot timpul întrerupt de telefoane sau sună el din proprie iniţiativă pe alţii, scrie sau citeşte ceva în timpul întâlnirii de vânzări, primeşte scurte vizite sau pleacă să rezolve „o treabă extrem de urgentă“. Mulţi clienţi pot fi prinşi într-un moment nepotrivit, dar Mereu Ocupatul se comporta aşa şi dacă întâlnirea a fost aranjată din timp. Cea mai mare greşeală este ca vânzătorul să-l lase să-şi vadă de alte treburi în timpul întâlnirii.

O zicală spune că *„în vânzări spontaneitatea trebuie programată“*. Ca regulă generală, întâlnirile trebuie să se desfăşoare fără întreruperi. De aceea, de cele mai multe ori ,vânzătorul trebuie să le programeze atunci când clientul are timp să asculte. Cum se face acest lucru e prezentat în amănunt în capitolul „Pregătirea întâlnirii de vânzări“. Odată acest lucru realizat, Mereu Ocupatul trebuie determinat să înceteze orice altă activitate care perturbă vânzările.
Recomandăm să se procedeze în următoarea secvenţă:
1. Un compliment sincer (ca în cazul Clientului Plin de Sine) de genul *„Sunt impresionat de ritmul alert în care lucraţi*“ urmat imediat de un fel de cerere a sfatului (ca pentru Bătrânul Lup de Mare sau Lupul Tânăr): *„Cum reuşiţi să faceţi faţă?“*

2. Clientul va începe să vorbească despre subiectul său preferat: propria persoană. În mod normal, asta îl va împiedica să se mai autoîntrerupă dând telefoane, citind materiale fără legătură cu întâlnirea de vânzări sau scriind e-mail-uri. Vânzătorul trebuie să-l asculte cu atenţie şi, pe cât posibil, să obţină şi informaţii utile punând întrebări.

3. De multe ori se poate profita de răspunsul la o întrebare pentru a începe vânzarea. Dacă nu, după ce cumpărătorul a povestit suficient de mult (şi a încetat cu autoîntreruperile), vânzătorul poate proceda ca şi în cazul Vorbăreţului, intervenind direct. Tema intervenţiei va fi, evident,

RENTROP & STRATON

economisirea timpului: *„Tocmai pentru că timpul dumneavoastră este atât de preţios, vreau să discutăm repede despre sistemul de supraveghere cu ajutorul căruia se reduc furturile de pe raft cu cel puţin 90%.“*

Modelul lui Jung a fost dezvoltat în anii ‘70 de către două cercetătoare americane în domeniul psihologiei, obţinându-se aşa-numitele profile Myers-Briggs. Ele au studiat cum se combină cele patru tipuri de bază, obţinând 16 categorii mai fine de descriere a personalităţii. Ceea ce este important de ştiut pentru un vânzător este că, deşi personalitatea umană este complexă, totuşi pot fi identificate similitudini între persoane diferite. Asta permite vânzătorului să dezvolte şi să perfecţioneze tehnici care să-i garanteze o rată mare de succes cu tot felul de oameni. Însă deoarece există 4 (sau 16) tipuri de bază plus 12 comportamente dificile standard, vânzătorul va fi în pericol dacă îşi închipuie că o metodă de vânzări poate asigura succesul în oricare situaţie.

Vă puteţi întreba de ce se discută tipologia clienţilor la capitolul prospectare, adică atunci când se caută clienţi noi. Răspunsul este simplu: *deşi vânzătorul nu ştie dinainte peste cine va da, cunoscând aceste tipologii va şti ce tip de informaţii să culeagă astfel încât să aibă muniţie pentru orice fel de client întâlneşte.* Iar dacă prospectarea se face apelând la oameni care cunosc potenţialul client, vânzătorul ar putea avea o idee destul de bună despre persoana cu care urmează să se întâlnească.

Prospectarea ar părea unor vânzători sau chiar directori de vânzări timp neproductiv, pentru că pe durata ei se face orice altceva în afară de întâlnirea cu clientul nou. Timpul util/productiv al vânzătorilor cuprinde şi **perioada de prospectare şi pregătire a întâlnirii de vânzări.**
Următoarele fapte pledează în favoarea acestui adevăr:
1. Nu toţi vânzătorii care îşi dovedesc abilităţile în timpul interviului de angajare obţin rezultate deosebite. Dacă nu contează aşa mult abilităţile înseamnă că e importantă perioada de prospectare şi de pregătire a întâlnirii;

2. Un studiu efectuat în mod repetat în Marea Britanie de către firma Tack Training International, una dintre cele mai mari din lume în domeniul instruirii vânzătorilor, a identificat următoarele **motive pentru care cumpărătorii resping un vânzător** (în ordinea descrescătoare a gravităţii). Foarte interesante sunt criteriile din paranteze:
a. Rele maniere (arogant, nerespectuos, necinstit, întrerupe clientul)
b**. Prezentare slabă** (nepregătit, superficial, materiale prost făcute sau prost folosite)
c. Lipsit de informaţiile sau cunoştinţele necesare (nu cunoaşte compania clientului, nu-şi cunoaşte produsele, nu-şi cunoaşte propria companie);
d. Risipeşte timpul (întârzie, discută fără rost, discută prea mult);
e. Nepăsător (nu descoperă nevoile clientului, agresiv, disperat să vândă).

3. Acelaşi studiu a identificat şi ce apreciază cel mai mult cumpărătorii. În mod interesant, clasamentul în ordinea importanţei este uşor diferit (din nou în paranteze sunt criteriile de apreciere):
a. Bune maniere (politicos, plăcut, sincer, alert, entuziast)
b. Bun cunoscător (al companiei clientului, al produselor, al pieţei)
c. Bună prezentare (clară, concisă, bine pregătită)
d. Atenţie (bun ascultător, identifică nevoile reale, nu încearcă să vândă acolo unde nu există cerere)
e. Respect faţă de timp (punctual, scurt şi la obiect, foloseşte bine timpul la dispoziţie).

4. Un studiu efectuat de Xerox Learning Systems prin monitorizarea a 500 de vizite de vânzări, cu

RENTROP & STRATON

vânzători de la 24 de firme diferite, pentru echipamente de birou sau de uz industrial, a identificat următoarele caracteristici ale vizitei de succes:

● durează în medie **33 de minute;**

● în acest timp, vânzătorul a pus în medie 13,6 întrebări, a descris 6,4 beneficii decurgând din 7,7 caracteristici ale produsului;

● cumpărătorul a avut în medie o singură obiecție, a indicat 2,2 nevoi, a făcut 2,8 declarații care indicau acceptarea şi a pus 7,7 întrebări.

5. Acelaşi *studiu Xerox* a identificat **6 greşeli frecvente**, care au contribuit la eşecul vizitei:

a. Vorbeşte în loc să vândă, adică prezintă lucruri care nu-l interesează pe client. Nu pune întrebări.

b. Controlează prea tare discuția. Ea seamănă cu un interogatoriu aplicat clientului;

c. Nu prezintă beneficiile ca răspuns la nevoile clientului, lasă clientul să ghicească singur beneficiile din prezentarea făcută;

d. Nu recunoaşte nevoile importante, oferă beneficii care permit rezolvarea nevoilor mai puțin presante.

e. Nu recunoaşte corect atitudinea clientului şi nu reacționează adecvat la semnalele negative.

f. Nu ştie să finalizeze.

Toate elementele subliniate mai sus sunt uşor de stăpânit doar în cazul unei bune prospectări urmate de o bună pregătire. O mențiune specială merită faptul că în timpul întâlnirilor de succes clienții au avut în medie o singură obiecție şi au simțit nevoia să exprime doar două nevoi noi, ceea ce arată că vânzătorii buni vin la întâlnirea cu clienții „cu temele făcute“.

RENTROP & STRATON

Pregătirea întâlnirii de vânzări

Identificarea avantajelor şi a beneficiilor produsului/serviciului
Definirea situației de vânzare

Odată stabilită întâlnirea, vânzătorii se vor pregăti pentru a obține comanda. Următoarele aspecte trebuie avute în vedere:
1. identificarea avantajelor şi a beneficiilor produsului sau serviciului, care izvorăsc din caracteristicile sale;
2. definirea situației de vânzare şi stabilirea paşilor prin care va trebui trecut împreună cu clientul;
3. pregătirea prezentării ținând cont de concluziile paşilor anteriori;
4. elaborarea sau selectarea materialelor care vor susține prezentarea.

Identificarea avantajelor şi a beneficiilor produsului/serviciului

Niciodată oamenii nu cumpără produse sau servicii. Întotdeauna ei cumpără **beneficiile pe care acestea le aduc**. Doar vânzătorii buni înțeleg acest lucru. Ceilalți aşteaptă ca imaginația clienților să facă treaba în locul lor. Unii chiar îşi explică eşecurile prin faptul că au de a face cu clienți irațională sau de-a dreptul idioți.

Următoarele noțiuni sunt de bază:

● **Caracteristicile unui produs sunt proprietățile sale fizice, care decurg din modul în care este fabricat**. Pentru un serviciu, este vorba de ceea ce clientul percepe direct prin simțuri. *De exemplu, clientul habar nu are cum funcționează banca, el vede doar dobânzile, comisioanele şi modul în care este tratat de angajații cu care are de a face. Caracteristicile sunt, prin ele însele, neutrele devin pozitive sau negative, în funcție de nevoile concrete pe care le au clienții.*

● **Avantajele decurg din caracteristicile produselor sau serviciilor.** Ele sunt întotdeauna în raport cu altceva, exterior produsului sau serviciului. Pot fi avantaje în raport cu alte produse sau servicii, respectiv avantaje față de situația actuală a clientului, când încă nu utilizează nici un produs sau serviciu pentru a-şi satisface o nevoie sau a-şi rezolva o problemă.

● **Beneficiile sunt rezultatele favorabile pentru client, ca urmare a avantajelor pe care le oferă produsul sau serviciul.** Asta este ceea ce cumpără clienții. Ceea ce este important de reținut e că atât avantajele cât şi beneficiile, având legătură cu nevoile clientului, au un caracter puternic subiectiv. Ele se decid în capul clientului, ca urmare a concepțiilor sale şi a interacțiunii cu vânzătorul. De aceea, un produs poate fi vândut în mod diferit la clienți diferiți, fără ca adevărul să fie distorsionat.

Exemplu:
Un detergent vândut către proprietarii de magazine, în scopul revânzării, poate fi prezentat aşa: „Acest detergent va fi foarte profitabil (beneficiu) pentru că este cel mai bine vândut din categoria sa (avantaj – mai bine vândut decât toate celelalte), fiind susținut de o campanie publicitară puternică (o caracteristică în sens larg)".

Acelaşi detergent va fi prezentat în spoturile TV ca fiind ieftin (avantaj față de produsele concurente şi beneficiu pentru client) şi scoate petele dificile (caracteristică).

RENTROP & STRATON

Important! Nevoile cumpărătorilor pot fi clasificate în:
1. economice (profit, eficiență/economie, vânzări, costuri);
2. tehnice (probleme de natură fizică, chimică, biologică sau medicală);
3. psihologice (prestigiu, succes, liniște sufletească, securitate, confort etc.). *De aici decurg două consecințe importante:*

1. Caracteristicile unui produs fiind neutre, pe baza lor se pot evidenția avantaje și beneficii care satisfac nevoile unui client, oricare ar fi categoria.

Exemplu:
Să considerăm un suc de fructe ambalat în cutie de carton. Această caracteristică poate fi prezentată ca un avantaj economic (este mai ușor decât sticla, ceea ce duce la costuri de transport mai mici) *din care decurge un beneficiu economic (și deci este mai profitabil). Dar la fel, poate fi prezentat ca un avantaj tehnic (forma paralelipipedică permite o stivuire mai compactă) care conduce la un beneficiu tehnic (ceea ce elimină golurile dintre sticle și deci micșorează spațiul necesar depozitării).*

În fine, banalul carton poate avea și avantaje psihologice (sunt marcate vizibil originea de 100% din deșeuri și simbolul de „Reciclabil"), cu beneficiile aferente (ambalajul nu poluează natura).

2. Fiecare client are, de obicei, nu o singură nevoie, ci cel puțin 3, câte una din fiecare categorie. Important pentru succes este ca vânzătorul să înțeleagă ierarhia acestor nevoi. Așa după cum am văzut, o eroare gravă este ca vânzătorul să insiste pe beneficiile care rezolvă nevoi reale, dar neimportante.

SFATUL NOSTRU

În etapa de pregătire a vânzărilor, analizați caracteristicile produselor pentru a identifica cât mai multe dintre posibilele avantaje și beneficii. Pentru fiecare caracteristică găsiți cel puțin câte unul de natură economică, tehnică și psihologică. De obicei, doar imaginația constituie limita în găsirea de avantaje și beneficii în fiecare categorie de nevoi, pentru aceeași caracteristică. Se poate întâmpla ca la client să descoperiți că nevoile din fiecare categorie sunt altele decât cele pentru care ați gândit avantaje și beneficii. Dar exercițiul mental de a le scoate „din piatră seacă" vă crește șansele de a produce altele pe loc și de a obține astfel comanda.

Definirea situației de vânzare

Unii oameni pot să pară că decid repede și ușor dacă să cumpere sau nu. Dar nu întotdeauna e așa. **Rapiditatea și ușurința de a hotărî ce se cumpără depinde de situația de vânzare.** A cumpăra un suc e foarte diferit de a cumpăra o locuință.

Majoritatea oamenilor au mai multe dificultăți în a selecta, organiza și interpreta informația cu privire la locuință (zonă, preț, suprafață, compartimentare, finisaje, vecini etc.) decât în a alege o sticlă din vitrina frigorifică. În plus, se poate ca atitudinile și convingerile lor cu privire la locuință să nu fi fost formate pe deplin.

Percepții, valori, convingeri, atitudini

De ce doi oameni cu aceeași nevoie cumpără produse diferite? La fel, cum se face că aceeași persoană, în două ocazii diferite, vede același produs în alt mod? Primul pas în înțelegerea acestor fenomene importante pentru reușita vânzărilor pornește de la conceptul de percepție.

RENTROP & STRATON RS

Percepția

Percepția este procesul prin care o persoană ajunge să conştientizeze informația furnizată de simțuri. Această informație brută, înainte de a fi percepută, este selectată, organizată şi interpretată în mod automat şi, în mare parte, inconştient. De cele mai multe ori este necesar ca persoana să facă un efort de autoanaliză destul de serios pentru ca să poată înțelege cum de a ajuns să favorizeze anumite informații în dauna altora.

Fiecare dintre cele **3 componente ale percepției** (*selecția, organizarea şi interpretarea*) joacă un rol în determinarea răspunsului cumpărătorului la oferta pe care i-o faceți. *Vânzătorului,* care este familiarizat atât cu produsul, cât şi cu acțiunea de a-l prezenta, i se pare că informațiile sunt bine dozate. Pentru *cumpărător* însă, situația este în mare măsură nouă, ceea ce înseamnă, din punctul lor de vedere, că sunt confruntați cu multă informație, în timp scurt. Din această cauză are loc **procesul de expunere selectivă:** conştientul este „lovit“ de o cantitate limitată de informații, restul se pierde pe parcurs.

Ce pot face vânzătorii pentru a se asigura că expunerea selectivă nu le diminuează şansele de reuşită? Procedeul extensiv constă în a avea o prezentare care se adresează cât mai multor simțuri. Pe lângă *văz şi auz, clientul mai poate folosi şi pipăitul, atunci când manipulează mostrele*. Iar gustul şi mirosul nu sunt stimulate doar la produsele alimentare sau cosmetice. *De exemplu, există cataloage parfumate, iar vânzătorul poate, de asemenea, folosi produse care să-i dea o identitate olfactivă anume. Gustul poate fi stimulat prin purtarea discuției de afaceri la un restaurant cu specific culinar (un restaurant obişnuit, unde se mănâncă friptură cu cartofi prăjiți, nu prea permite asocierea cu ceva deosebit). Şi nu numai atât: Orange, de exemplu, distribuia gratuit clienților care le vizitau magazinele nişte bomboane energizante, cu un gust deosebit, în punguțe negre cu sigla portocalie a firmei.*

Celălalt procedeu este cel intensiv, cu două variante care pot fi utilizate independent sau împreună. **Prima variantă constă în a limita în mod voit informația** la doar câteva elemente din fiecare categorie *(caracteristici, avantaje, beneficii).* De obicei vor fi maximum 8 (vezi şi studiul făcut de *Xerox Learning Systems*, prezentat în capitolul anterior), deşi în realitate se poate merge practic la infinit, limita, cum spuneam, fiind doar cea a imaginației. Vânzătorul decide în momentul întâlnirii, pe ce anume să insiste. **A doua variantă constă în a încetini în mod intenționat** expunerea cumpărătorului la informații. În loc să turuie prezentarea de la început până la sfârşit, *vânzătorul se opreşte des, pune întrebări, solicită opinii.* În felul acesta obține informații utile care îi arată cum să procedeze mai departe. De asemenea, din *răspunsuri şi comentarii află ce a reținut clientul şi poate să intervină dacă apar scăpări.*

SFATUL NOSTRU

Vânzătorii care vor să-şi mărească şansele de succes trebuie să lupte cu expunerea selectivă folosind simultan procedee extensive şi intensive. În perioada de pregătire a vizitei, ei vor elabora scenariul întâlnirii evidențiind (preferabil în scris) ce procedee vor folosi în fiecare moment.

O altă cauză a expunerii selective este lipsa de interes pentru produsul sau serviciul respectiv. *„Oamenii aud numai ceea ce vor să audă.“* Pentru că în faza de prospectare vânzătorii buni selectează clienții de pistele false, această cauză ar trebui să se întâlnească foarte rar. Desigur, orice selecție este imperfectă, de aceea situația în care, în loc de un client potențial, vânzătorul se întâlneşte cu o pistă falsă nu poate fi niciodată complet eliminată.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Vânzătorii buni folosesc întâlnirea cu o pistă falsă pentru a genera noi ocazii de vânzare. Observând, ascultând cu atenţie şi cunoscându-şi foarte bine produsele şi compania pe care o reprezintă, ei pot face pe loc o altă propunere. Totodată, comportându-se profesionist, creează o atmosferă favorabilă care le permite, şi atunci când pista se dovedeşte iremediabil falsă, să obţină informaţii despre alţi clienţi potenţiali.

Un alt **fenoment care influenţează percepţia este distorsiunea selectivă**. Anumite informaţii ajung, atunci când sunt conştientizate, să fie complet denaturate. Cu alte cuvinte, albul va fi văzut negru şi negrul alb. Responsabile de aceasta sunt valorile, convingerile şi atitudinile cumpărătorului. *De exemplu, dacă un cumpărător este convins că o anumită marcă este „proastă", informaţiile favorabile furnizate de vânzător vor fi „strâmbate" ca să se potrivească convingerii că produsul nu merită cumpărat. Şi reciproca este valabilă, anume că dacă un client este convins de superioritatea unui produs, greu este să îi schimbe altcineva părerea.*

Valori

Valorile sunt pur şi simplu etaloane după care persoana decide dacă ceva este bun, folositor sau rău, dăunător. Ele au câteva **caracteristici importante pentru vânzător:**
1. Se schimbă extrem de greu, iar dacă se schimbă vreodată, aceasta se întâmplă în urma unor evenimente deosebit de importante pentru individ. De aceea este inutil ca vânzătorul să se preocupe de modificarea valorilor.

2. În sine ele sunt neutre: dacă se identifică toate valorile oamenilor cumsecade şi ale ticăloşilor, se constată că nu există valori unice, împărtăşite doar de o anumită categorie.

Diferenţele apar în două locuri:
a. în modul în care oamenii acţionează ca să obţină lucrurile valoroase. De exemplu, bogăţia poate fi o valoare şi pentru oamenii de afaceri cinstiţi şi pentru excroci. La fel, forţa fizică este apreciată şi de halterofil, şi de tâlhar;

b. în clasamentul valorilor: pentru cineva reuşita în carieră este mai importantă decât fericirea conjugală, pentru alţii lucrurile stau invers. Cu toate acestea, nici una dintre persoane nu crede că succesul profesional sau armonia în familie sunt lipsite de importanţă.

Pentru vânzător este vital să înţeleagă **caracterul neutru al valorilor,** pentru că atunci ştie că expresia „conflict de valori" este lipsită de sens. Ceea ce trebuie să facă vânzătorul este doar să afle ce înseamnă o propunere valoroasă pentru client şi care e importanţa relativă acordată acestei valori.

3. Sunt greu de identificat de la prima vedere. Cauzele pentru care se întâmplă asta vor fi abordate mai jos. Pentru vânzător, două consecinţe sunt foarte importante:
a. să poată construi, pornind de la caracteristici, propuneri valoroase după tot felul de criterii;
b. să identifice, prin analiză, ce valori vor fi folosite de client pentru a cântări oferta. Analizarea înseamnă că nu e suficient să i se pară ceva, ci trebuie să pună întrebări şi să strângă informaţii suplimentare înainte de a trage o concluzie.

Convingeri

Folosind valorile în mod repetat, ca etalon în evaluarea experienţelor, oamenii îşi formează nişte credinţe, principii sau convingeri. Convingerile sunt dezvoltate **pornind de la valori**, care sunt neutre (nici bune, nici rele), pe baza experienţei, care este limitată. Spre deosebire de valori,

RENTROP & STRATON RS

convingerile sunt de cele mai multe ori uşor de identificat. Mai greu este de aflat care sunt valorile din spate şi şirul de experienţe care au condus la acea convingere.

Convingerile sunt importante pentru vânzător din două motive:
1. pentru că ele determină acţiunile cumpărătorilor. Forţa lor este atât de mare încât pot distorsiona selectiv informaţia;

2. pentru că se pot modifica fără ca să fie nevoie de a acţiona asupra valorilor.
Convingeri = Valori + Experienţe, de aceea o experienţă nouă poate modifica o convingere adânc înrădăcinată.

Atitudini

Atitudinile sunt seturi de comportamente care apar împreună, la pachet, atunci când persoana este pusă în faţa unui stimul. *Comportament înseamnă acţiune* (gest, vorbire) şi, aşa cum am văzut, comportamentul este determinat de credinţe. *De exemplu, Bătrânul Lup de Mare crede că majoritatea vânzătorilor sunt neprofesionişti.* Când întâlneşte un vânzător pentru prima dată stă cu braţele încrucişate, se înclină spre spate, cât mai departe de vânzător, şi-l priveşte cu o expresie critică. Simpla apariţie a unui vânzător nou scoate la iveală un pachet de 3 comportamente care împreună indică o atitudine de neîncredere. Dacă vânzătorul se comportă profesionist, *Bătrânul Lup de Mare* îşi înclină corpul apropiindu-se, îşi desface braţele şi începe să privească atent. Experienţa sa anterioară combinată cu cea din timpul întâlnirii l-a făcut să recunoască vânzătorul de calitate, care este capabil să-i propună o afacere bună şi de aceea merită ascultat cu toată atenţia. **Convingerea cu care operează acum este că discută cu un profesionist:** imediat apare un alt pachet de 3 comportamente, care indică atitudinea de interes/implicare. Ca orice altă credinţă, şi aceasta favorabilă vânzătorului poate să nu aibă legătură cu realitatea: vânzătorul s-ar putea să nu fie profesionist, ci un amator care a nimerit din instinct abordarea corectă. De asemenea, produsele pe care le cumpără de la acest vânzător care-i place pot fi, în termeni absoluţi, mai slabe ca performanţe decât cele prezentate cu o oră în urmă de un vânzător nepriceput.

SFATUL NOSTRU

Vânzătorul trebuie să sesizeze în primul rând atitudinea cumpărătorului. Dacă atitudinea este negativă, există riscul ca distorsiunea selectivă să afecteze succesul întâlnirii. Prima măsură este ca să identifice obiecţia. Apoi, oferindu-i ocazia unei noi experienţe, el va schimba convingerile cumpărătorului. Totodată, dacă se duce la întâlnire cu „temele făcute", atunci poate prezenta produsele sau serviciile în varianta care să corespundă valorilor clientului.

În fine, există şi **fenomenul de reţinere selectivă**. Anumite informaţii, conforme cu convingerile cumpărătorului, vor fi reţinute. Celelalte informaţii sunt uitate rapid sau pur şi simplu nu ajung în zona conştientului. Din nou, atitudinea cumpărătorului poate da indicaţii cu privire la riscul reţinerii selective.

Tipuri de decizie

Există oameni capabili de a lua decizii rapide atunci când este vorba de un produs scump. Însă majoritatea clienţilor compară cu atenţie ofertele concurente, discută cu vânzătorii de la firmele respective. Multe dintre convingeri şi atitudini se formează în această etapă. În cazul unei cumpărări de valoare mare, oamenii trebuie să decidă care dintre produsele sau serviciile vizate aduce cele mai multe beneficii, prezintă cele mai mari avantaje, are caracteristicile dezirabile. Cu cât strâng însă

RENTROP & STRATON

mai multă informație, cu atât poate să fie mai greu să decidă, din **3 motive:**

1. pentru a evita să fie comparați doar pe baza prețului, producătorii se străduiesc să-şi diferențieze produsele cât mai mult posibil;

2. însăşi nevoia/problema clientului poate să-i fie neclară;

3. concepția despre problemă se poate modifica în urma colectării de informații.

Există trei tipuri de decizii: *decizii de rutină, decizii de complexitate limitată şi decizii complexe.* Cunoaşterea particularităților fiecăreia permite vânzătorului să intervină cu succes în procesul de decizie al clientului.

Deciziile de rutină

Multe produse sunt cumpărate în mod repetat. Oamenii capătă obiceiul de a cumpăra mereu acelaşi lucru. Întrucât sunt deja convinşi de beneficiile produsului, nu se mai gândesc mult înainte să-l cumpere. Din punctul de vedere al consumatorului final, cumpărarea de lapte, pâine, zarzavaturi, detergent, benzină etc. se află în această categorie. Implicarea emoțională în acest tip de cumpărături este minimă, deoarece s-a creat deja o rutină. Atitudinile față de produsele cumpărate în mod repetat sunt de obicei pozitive (cu excepția în care există un singur produs/serviciu şi nu au de ales – atunci pot să-l urască, dar să-l cumpere în lipsă de altceva). Convingerile din spatele acestor atitudini sunt întărite cu fiecare cumpărare şi utilizare şi pot avea sau nu legătură cu realitatea „obiectivă“ (vezi cazul gustului *Coca-Cola, Coca-Cola* formula nouă şi *Pepsi.*

SFATUL NOSTRU

În cazul deciziilor de rutină, vânzătorul se află într-una din două situații:

1. vinde produsul care este cumpărat în mod tradițional de client. În acest caz preocuparea principală este ca fiecare experiență să reîntărească imaginea pozitivă deja existentă. Din punctul de vedere al responsabilității principale a vânzătorului, produsul trebuie să fie disponibil. De aceea, dacă firma planifică o campanie publicitară sau o promoție, vânzătorul trebuie să-i pregătească pe distribuitori să comande şi să stocheze mai mult şi de asemenea să ia măsurile de merchandising adecvate (mai multe fețe, capete de raft, stive, bannere etc.). Calitatea este responsabilitatea vânzătorului mai alesla servicii. La produse, ea rămâne îndatorirea principală a departamentelor de fabricație şi service;

2. vinde un produs care trebuie să-l înlocuiască pe cel preferat de client. Dificultatea principală este de a răsturna convingerea clientului că produsul pe care-l cumpără de obicei este cea mai bună alegere. Convingerile se pot schimba mai ales prin experiență, de aceea efortul susținut este mai ales cel de a face cumpărătorul să încerce produsul nou. Acesta va fi comparat caracteristică cu caracteristică cu cel vechi. Se vor evidenția avantajele şi beneficiile suplimentare care decurg de aici. Se vor oferi mostre, se vor acorda perioade de probă, se vor organiza promoții, se va face publicitate în mass-media.

Deciziile de complexitate limitată

Apar atunci când **produsele sau serviciile sunt în linii mari cunoscute de cumpărător,** dar nu se produc atât de frecvent încât să existe o opinie net favorabilă pentru o anumită marcă. De cele mai multe ori, în asemenea cazuri, cumpărătorii percep produsele sau serviciile ca având aproximativ aceeaşi calitate. Călătoriile aeriene, serviciile bancare, echipamentele de birotică sunt adesea în această categorie. În asemenea situații, cumpărătorii definesc un număr limitat de caracteristici minimale şi, în rest, pentru produsele care corespund acelor caracteristici, se orientează după preț.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Pentru a avea succes, vânzătorul trebuie să evite capcana prețului cel mai scăzut. În faza de prospectare trebuie să estimeze nevoile reale ale clientului şi, în funcție de ofertele concurenței, să identifice avantaje şi beneficii pe care produsul/serviciul său le-ar aduce clientului. Pentru că în timpul întâlnirii se pot afla date suplimentare despre nevoi, vânzătorul trebuie să aibă mai multe „scenarii“ gata pregătite. „Spontaneitatea“ dinainte pregătită merge cel mai bine în asemenea situații.

Deciziile complexe

Atunci când cumpără automobile, locuințe, echipamente industriale sau asigurări, clienții sunt deosebit de precauți în luarea deciziilor. Ar putea să nu cunoască în amănunt o anumită marcă sau tip de produs/serviciu. Ar putea să aibă dificultăți în a se hotărî, fie pentru că sunt copleşiți de importanța cumpărăturii, fie că nu au experiența necesară (prin însăşi natura lor, acest tip de cumpărături se efectuează rar). În multe cazuri, s-ar putea ca mai mult de o singură persoană să fie implicată în decizie. După cum am văzut deja, o persoană poate juca unul sau mai multe roluri în luarea hotărârii de a cumpăra ceva.

Exemplu:
Operatoru*l unui electrostivuitor (utilizatorul) vede că acesta se defectează din ce în ce mai des. El (primul inițiator) va cere şefului de depozit înlocuirea cu unul nou.*

Şeful de depozit *este de acord (al doilea inițiator) şi contactează directorul în responsabilitatea cui este depozitul (un decident).*

Directorul *este şi el de acord şi aprobă începerea strângerii de oferte. Şeful de depozit ia aprobarea, anexează la ea o listă de specificații tehnice (factor de influență) şi o trimite la departamentul de aprovizionare. Acolo* ***şeful departamentului*** *constată că mai există încă 2 cereri de achiziționare,de la alte depozite, dar pentru motostivuitoare.*

În consecință, cheamă pe toți şefii de depozit şi le cere să cadă de acord dacă se vor cumpăra doar motostivuitoare, doar electrostivuitoare, dacă se adoptă specificații comune sau dacă comenzile rămân aşa cum au fost făcute inițial.

Şefii de depozit *cad de acord asupra unei specificații comune, pentru electrostivuitor (factori de influență). Pentru cei care ceruseră inițial motostivuitoare, trebuie să obțină iar aprobarea directorilor (decidenți), ca să se ia electrostivuitoare. În sfârşit, cu toate aprobările obținute, şeful departamentului de aprovizionare lansează cereri de ofertă.*

Vânzătorii îl vizitează pe şeful departamentului de aprovizionare *şi acesta decide dacă îi pune sau nu în contact cu şefii de depozite (controlor de acces). În sfârşit, după întâlnirea cu vânzătorii şi după o nouă rundă de consultări cu şefii de depozite (factori de influență), şeful de la aprovizionare decide asupra unei oferte (decident final) şi face comanda pentru 3 electrostivuitoare.*

Fericitul vânzător care primeşte comanda a avut ocazia să se întâlnească cu ***decidentul final*** *şi cu cei trei factori de influență reprezentați de şefii de depozite.*

Ceea ce nu ştie el este că cel mai mult a atârnat în decizia finală de cumpărare opinia unuia dintre operatori (utilizator). *Acesta, văzând vânzătorul unuia dintre cei mai periculoşi concurenți stând de vorbă cu şeful lui de depozit, s-a dus după întâlnire şi a spus „Don' şef, să nu cumva să*

RENTROP & STRATON

luați de la ăștia, că eu am mai lucrat înainte pe electrostivuitoarele lor şi crapă foarte repede după ce ies din garanție“ (factor de influență decisiv).

SFATUL NOSTRU

Nici un vânzător nu poate spera în mod realist că va putea să întâlnească sau să convingă absolut toate persoanele care vor influența decizia. Mai ales că rolurile se schimbă pe durata procesului de cumpărare, aşa cum am văzut şi în exemplul precedent. De aceea, în cazul deciziei complexe, ceea ce este extrem de important pentru succes este determinarea tuturor motivelor pentru care cumpărătorii sunt interesați de produs.

O întrebare cu privire la vechimea vehiculelor care trebuiau înlocuite ar fi putut deschide calea spre **identificarea nevoilor clienților** în perioada post-garanție. De exemplu, cu acea ocazie, vânzătorul ghinionist ar fi putut afla că unul dintre moto-stivuitoarele ce urmau să fie înlocuite cu electrostivuitoare era folosit mult după expirarea duratei normale de viață a acestui tip de echipament. Acest lucru i-ar fi dat un indiciu despre faptul că firma pune o valoare foarte mare pe exploatarea la maximum a oricărei investiții. Nu avea cum să ştie că un operator avusese o experiență neplăcută cu unul dintre electrostivuitoarele sale. Dar, văzând importanța acordată utilizării vehiculelor „până când se dezintegrează“, ar fi putut insista în prezentare asupra fiabilității excepționale a produselor sale (eventual trimițând referințe, după întâlnire), asupra promptitudinii service-ului în perioada post-garanție etc. Un şef de depozit impresionat de o asemenea abordare şi convins de superioritatea electrostivuitorului propus ar fi putut distorsiona selectiv („aha, şi firma unde a lucrat înainte operatorul meu foloseşte aşa ceva, aia e o companie mare, deci probabil sunt bune, pentru că ştiu ăia ce cumpără“) sau reține selectiv informația defavorabilă (adică să o uite complet până la întâlnirea cu şeful de la aprovizionare).

Odată ce toate nevoile au fost bine precizate, vânzătorul trebuie să răspundă scurt şi în mod foarte focalizat, prezentând doar exact atâta informație cât să-i formeze cumpărătorului convingerea că soluția sa este cea mai bună. În deciziile complexe, prea multă informație nu face decât să crească suplimentar dificultatea luării deciziei.

Etapele cumpărării

Înțelegerea tipului de decizie cu care se confruntă clientul permite vânzătorului să ia măsuri pentru ca rezultatul să fie favorabil. Dar, din punctul de vedere al clientului, cumpărarea este un proces care decurge în mai multe etape, decizia fiind doar una dintre acestea. Vânzătorii buni ştiu cum să intervină în fiecare etapă şi îşi planifică în etapa de pregătire a întâlnirii toate măsurile pe care le vor lua pentru a influența procesul de cumpărare al clientului.

Procesul de cumpărare în forma sa generală cuprinde:
1. conştientizarea nevoii;
2. strângerea de informații;
3. cântărirea alternativelor;
4. luarea deciziei de cumpărare;
5. evaluarea rezultatului cumpărării.

Vânzătorul poate interveni chiar şi în etapa de conştientizare a nevoii/problmei, fără să aştepte până când îşi dă şi clientul seama. Cum se face acest lucru va fi prezentat în amănunt la *capitolul consacrat deschiderii întâlnirii de vânzări.* Ceea ce este important de ştiut în această etapă este că **vânzătorul îl determină pe client să-şi conştientizeze problema folosind trei paşi:**

1. captarea atenției cumpărătorului şi canalizarea ei imediat spre nevoie/problemă;
2. trezirea interesului pentru soluție;
3. construirea încrederii în vânzător.

Conştientizarea nevoii

Pentru a putea canaliza în mod corect atenția către problemă, **vânzătorul trebuie să determine ce anume l-ar împiedica pe client să o sesizeze.** Înțelegerea naturii barierelor care stau în fața percepției clientului este vitală. Clientul se poate preface pur şi simplu că nu există nici o problemă, iar o abordare neinspirată duce la eşecul întâlnirii.

Ignorarea aparentă a problemelor se produce ca urmare a acțiunii unuia sau mai multor **seturi de cauze:**
1. „agenda ascunsă“ – clientul are de profitat de pe urma persistenței problemei;
2. costuri psihologice mari – pentru client este dureros să admită problema;
3. costuri sociale mari – rezolvarea problemei presupune deteriorarea relațiilor pe care clientul le are cu alte persoane.

Nerecunoaşterea voită a problemei pare o situație fără ieşire. Clientul pare mai interesat în existența în continuare a problemei decât în rezolvarea ei. Cu toate acestea, realitatea arată că **vânzătorii buni reuşesc** şi în multe dintre astfel de situații, deoarece înțeleg contextul:

1. „Agenda“ poate să fie „ascunsă“, dar uneori vânzătorul poate afla ***„ce scrie“*** pe ea. Dacă înțelege corect ceea ce gâştigă cel care are interesul ca problema să persiste, vânzătorul poate arăta că există un alt mod mai bun prin care persoana îşi poate atinge scopul.
Exemplu: *Contabilul-şef crede că instalarea unui program de contabilitate va face ca sarcinile postului său să poată fi îndeplinite şi de o persoană cu mai puțină experiență. Doi factori pot să-l împingă la o asemenea concluzie: părerea pe care o are despre sine („eu sunt valoros doar pentru că mă pricep la hârțogăraia asta complicată“) şi părerea care îşi închipuie că o are directorul general despre el („nu e bun decât la hârțogărie“). Poate ambele păreri sunt întemeiate, poate nu. Ceea ce este important pentru vânzător este că domnul contabil-şef consideră că ceea ce îl ține „lipit de scaun“ sunt cunoştințele sale cu privire la încâlcitul sistem de ținere manuală al contabilității firmei. Ei bine, dacă domnul contabil-şef ar deveni expert în complexul program de contabilitate, atunci scaunul său ar fi în continuare asigurat. Vânzătorul va pune accentul pe faptul că un asemenea program permite o tratare extrem de sofisticată a datelor, obținându-se tot felul de raportări „pe care numai un expert ca domnul contabil-şef le-ar putea interpreta“.*

2. Problemele cu cost psihologic mare provin din aceea că se însumează în realitate două costuri: al problemei şi al ascunderii ei. În această situație, vânzătorul trebuie să-l facă pe client să vrea să-şi dezvăluie problema, din proprie inițiativă. Modalitățile concrete diferă în funcție de natura exactă a problemei, dar au în comun doi factori: vorbesc despre „un viitor luminos“ (cel în care problema a dispărut) şi arată că există o soluție cu rezultat „garantat“.

3. Problemele cu cost social mare se rezolvă fie ca cele legate de „agenda ascunsă“ (se arată că relațiile clientului cu ceilalți nu vor avea de suferit), fie ca cele cu cost psihologic mare (clientul este făcut să realizeze că relațiile respective sunt, de fapt, o sursă de probleme pentru el însuşi).

Strângerea informațiilor

Am arătat că în etapa de strângere a informațiilor clienții pot ajunge în situația în care primesc mai

RENTROP & STRATON

mult decât pot procesa. Am văzut, de asemenea, că strângerea informațiilor este afectată de fenomenele de expunere selectivă, distorsionare selectivă și reținere selectivă. În plus, încrederea clientului se câștigă prin comportare onestă, ceea ce presupune atât răspunderea în mod corect la întrebările lui, cât și punerea de întrebări de către vânzător, pentru ca să identifice toate nevoile și așteptările clientului.

Oamenii înțeleg ceea ce li se spune la o viteză aproape dublă (400 de cuvinte pe minut) față de viteza cu care vorbesc. Nici un vânzător nu poate vorbi atât de repede încât să-l oblige pe ascultător să se concentreze doar pe ascultat. De aceea, atenția este greu de menținut pe termen lung chiar și atunci când cumpărătorul este foarte interesat de produs sau serviciu.

SFATUL NOSTRU

Vânzătorii buni comunică în fraze simple și scurte. Dar dezavantajul acestui mod de a comunica este același ca în cazul când cineva vânează păsări cu glonț, nu cu alice. Frazele scurte riscă să nu conțină suficientă informație relevantă, să nu atingă toate nevoile clientului. De aceea vânzătorii buni pun întrebări de clarificare înainte de a răspunde la o solicitare care ar necesita un răspuns complex. De asemenea, ei întreabă și din proprie inițiativă, pentru a afla nevoile și a lovi astfel în plin cu un singur foc.

Studiile făcute asupra modului în care se reține informația vorbită și scrisă au evidențiat, de asemenea, lucruri interesante pentru vânzătorii care doresc să influențeze decizia încă din etapa colectării informațiilor. De exemplu, **8 pare să fie numărul maxim de idei** care se pot reține cu ușurință cu privire la orice subiect. Aceasta se potrivește și cu constatările celor de la *Xerox Learning Systems*. Pe durata unei vizite de vânzări reușite, vânzătorul a descris în medie *6,4 beneficii* și a prezentat, tot în medie, *7,7 caracteristici.* De asemenea, și clientul a pus în medie *7,7 întrebări.* Totodată, s-a constatat că tripletele se memorează ușor și la fel stau lucrurile și cu seturile de câte cinci.

SFATUL NOSTRU

Un produs sau serviciu are, de obicei, mult mai multe caracteristici, avantaje și beneficii decât 3, 5 ori 8. Vă amintiți că, de cele mai multe ori, doar imaginația limitează vânzătorul în a găsi beneficii reale, adică beneficii la care clientul să reacționeze pozitiv. De aceea, vânzătorul trebuie să-și organizeze prezentarea astfel încât să poată servi informațiile în pachete de 3, 5 sau maximum 8 idei, în loc să reverse peste client tot ceea ce ar putea să-i spună.

Cântărirea alternativelor

În această etapă, **cumpărătorul decide de la cine cumpără și ce anume.** Cu această ocazie se întâmplă două lucruri:

1. se prelucrează mental toată informația pe care și-o mai amintește în legătură cu produsele sau serviciile care îi satisfac nevoile conștientizate;

2. se combină informația respectivă cu convingerile deja formate;

Decizia de cumpărare se ia pe baza potrivirii dintre nevoile conștientizate și combinația de informații reținute și convingeri. Este deci în interesul vânzătorului ca să poată influența și această etapă.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Întrucât alternativele se cântăresc în capul consumatorului, nu de către un computer imparțial, singura modalitate eficientă de a influența decizia este prin comunicare față în față. Dacă nu se poate, trebuie încercată măcar o comunicare telefonică. Scrisorile, faxurile sau mesajele electronice vor fi folosite doar atunci când întâlnirea față în față sau convorbirile telefonice presupun cheltuieli nejustificat de mari în raport cu mărimea comenzii.

Aici trebuie făcută o **mențiune specială,** izvorâtă din experiența noastră în domeniul comerțului internațional. Costul călătoriilor în străinătate, al participării la târguri peste hotare şi al convorbirilor telefonice internaționale este încă destul de ridicat comparativ cu cel al călătoriilor sau convorbirilor în interiorul țării. Eroarea multor firme românești care vor să exporte este că se opresc la a compara costul inițierii unei relații cu partenerii străini cu valoarea primei comenzi. E ca şi când ar fi convinşi că produsele lor sunt proaste (atunci de ce mai încearcă să iasă cu ele la export?) şi deci clienții nu vor mai face o a doua comandă. Socotind aşa, rareori pare că merită să se facă un efort susținut pentru a intra pe o piață străină.

Multe firme româneşti merg la un târg în străinătate, împart acolo prospecte, stau de vorbă cu vizitatorii şi strâng cărți de vizită, apoi, când se întorc în țară, eventual dau câteva telefoane, trimit câteva faxuri sau e-mail-uri. Uneori fac chiar mai puțin de atât, în sensul că doar aşteaptă să fie contactați de clienții cărora le-au dat prospectele. Evident, aşa nu se obține mare lucru de pe urma târgului, iar concluzia românilor este că nu merită efortul.

Un **mod corect de a proceda pentru ieşirea la export** este următorul:
1. Întâi se prospectează piața respectivă strângându-se informații cu caracter general, dar foarte utile, cum ar fi:
● **exporturile totale ale României** la produsul respectiv şi exporturile către acea țară. Cifrele sunt disponibile pentru câțiva euro de la Institutul Național de Statistică şi nu numai;
● **principalii importatori din țara-țintă** – informații disponibile prin Camerele de Comerț (deşi durează încă exasperant de mult până se primeşte răspunsul). La fel, asemenea informații costă cel mult câteva zeci de euro. Alternativ, fără a aştepta după Camera de Comerț, se poate încerca o căutare prin Internet. Nu se vor obține neapărat cei mai buni parteneri, dar se vor obține nişte piste oricum.

2. Se contactează potențialii parteneri şi sunt invitați la târg.

3. Odată ajunşi la târg, o parte din delegații români **vor sta la stand,** ceilalți vor merge peste **clienții potențiali** care nu au putut onora invitația.

4. După terminarea târgului, vor fi triate firmele care au vizitat standul. Prin intermediul Camerei de Comerț sau al agențiilor de evaluare a bonității, cum este *Dun & Bradstreet*, se pot obține informații despre cât de mari şi serioase sunt aceste firme. Contactele trebuie inițiate telefonic cu toate firmele de la care există cărți de vizită, dar pentru clienții cu potențial mare trebuie să fie făcute eforturi deosebite (trebuie sunați mai des). Ceea ce contează nu e atât mărimea primei comenzi, ci valoarea totală a comenzilor pe toată durata relației cu ei.

5. Dacă trec mai mult de 2 luni şi nu s-a primit încă nici o comandă, un reprezentat al firmei româneşti trebuie trimis să viziteze firmele străine şi să obțină comanda prin discuții față-în-față. O vizită de o săptămână în Europa costă cam 1.500 euro de persoană (cazare la hoteluri de 3 stele şi transport cu avionul). Pare mult (ar putea fi valoarea câtorva salarii ale vânzătorului), dar costul trebuie pus în balanță cu valoarea totală a afacerii care se poate obține.

RENTROP & STRATON

Luarea deciziei de cumpărare

Din păcate, vânzarea **nu se întâmplă de fiecare dată când îşi exprimă clientul intenția** de a cumpăra. Până când comanda nu a fost semnată sau contractul parafat (uneori până ce plata nu s-a încasat), vânzătorul se poate aştepta la surprize neplăcute. Există patru cauze destul de frecvente pentru care intențiile de cumpărare **se modifică chiar şi după ce clientul a ales produsul sau serviciul şi furnizorul:**
1. Circumstanțe incontrolabile. Clientul nu poate obține finanțarea pentru maşină sau locuință, este respins la examenul medical pentru o poliță de asigurări de valoare mare, o criză economică îl obligă să renunțe la proiectele de investiții etc.

2. Riscul asociat cu cumpărarea. După plecarea vânzătorului, cumpărătorul poate reanaliza oferta la rece, constatând că de fapt nu este deplin liniştit cu asigurările date de vânzător, cum că totul va fi perfect. De asemenea, dacă produsele concurente i se par la fel de bune, s-ar putea să se răzgândească în favoarea unuia dintre ele, pentru că „ştia firma cealaltă de mai multă vreme".

3. Intervenția unor persoane importante pentru cumpărători (rude, prieteni, şefi). Aşa cum am mai arătat, în general decizia de cumpărare este influențată şi de alte persoane decât cele cu care se întâlneşte vânzătorul. Cumpărătorul îşi poate schimba părerea dacă atitudinea acestor persoane importante este puternic defavorabilă şi dacă motivația sa de a le rezista este slabă.

4. Erorile vânzătorului, după exprimarea intenției de cumpărare. De multe ori vânzătorul poate „da cu bâta în baltă" prin ceea ce spune sau ce face. De exemplu, continuă să vorbească despre produs, după ce semnalul de cumpărare a fost deja dat, sau chiar şi după ce acordul a fost exprimat în clar („unde trebuie să semnez?"). Mai multă informație poate să-l facă pe client să se răzgândească. Şi nu e vorba că ar afla neapărat ceva rău despre produs. Dar poate, de exemplu, să-şi dea seama că nu l-a întrebat pe furnizorul concurent dacă şi marfa lui face una-alta.

SFATUL NOSTRU

În afara circumstanțelor incontrolabile, protejarea de ceilalți factori se face obținând angajamentul de cumpărare, în scris. Nu întotdeauna se pot percepe penalități pentru răzgândire. Uneori, o asemenea clauză este în sine un motiv de respingere a ofertei. Dar angajamentul în scris măreşte de cele mai multe ori rezistența clientului la factorii perturbatori. Aşa încât, de îndată ce clientul a zis „da!", vânzătorul trebuie să-i dea la semnat contractul sau comanda.

Evaluarea rezultatului cumpărării

În practică se constată că uneori **clientul începe să aibă îndoieli cu privire la justețea alegerii făcute. Există trei factori** care contribuie la asta:
1. aşteptări prea mari, fie din cauză că vânzătorul a promis marea cu sarea, fie pentru că nu a identificat corect nevoile, fie că utilizatorul nu manipulează produsul în mod corect şi atunci nu se obțin rezulatele promise;

2. importanța mare a cumpărăturii – în unele cazuri este prea devreme pentru client ca să-şi dea seama dacă alegerea a fost bună sau nu, dar pentru că miza este considerabilă, stă sub tensiune până la aflarea verdictului;

3. dificultatea de a deosebi produsul sau serviciul de altele asemănătoare. Produsul se comportă mulțumitor, dar dacă în mintea cumpărătorului „toate sunt la fel", atunci se poate ajunge şi la concluzia „data viitoare încerc altceva, să văd cum e".

RENTROP & STRATON

În situațiile de disconfort post-cumpărare, **produsul poate fi returnat** sau vândut altcuiva. În primul caz, consecințele sunt evidente. Al doilea este chiar mai periculos, pentru că vânzătorul s-ar putea să nu afle că a existat vreo problemă şi atunci nu va şti nici de ce nu se mai repetă cumpărarea.

Există **4 metode de a elimina disconfortul post-cumpărare:**

1. Cumpărătorul trebuie învățat să folosească produsul bine. Dacă e posibil, vânzătorul trebuie să facă vizite periodice pentru a se asigura că utilizatorii nu au uitat ceva important. Deci instruirea trebuie pusă pe agenda întâlnirii încă din faza pregătirii ei.

2. Cumpărătorului trebuie să i se amintească periodic ce bun este produsul pe care l-a achiziționat. Acest lucru se face prin vizite în perioada post-vânzare, prin discuții telefonice sau prin corespondență. Dacă apare în vreo revistă un articol favorabil despre firma furnizoare sau produs, o copie poate fi trimisă clientului cu un scurt mesaj de genul: „Vă felicităm pentru alegerea dumneavoastră, modelul cumpărat a devenit Automobilul Anului".

3. După orice vânzare trebuie urmărit ce se întâmplă cu produsul sau ce mai face clientul în general. Unele **servicii „gratuite",** cum ar fi să i se reamintească faptul că trebuie făcută o revizie sau oferirea unor informații periodice, pot contribui mult la creşterea satisfacției şi la repetarea cumpărării.

4. Niciodată nu trebuie făcute afirmații exagerate sau de-a dreptul **mincinoase** cu privire la performanțele produsului. De asemenea, nu trebuie răspuns cu jumătăți de adevăr la întrebările pe care clientul le pune în legătură cu produsul sau serviciul pe care vrea să-l achiziționeze.

Tipurile de situații de cumpărare

Ultimul pas în definirea situației de vânzare ține de natura relației existente între furnizor şi client. Există **trei cazuri:**
1. cumpărare repetată, atunci când furnizorul şi clientul lucrează deja de ceva timp;
2. cumpărare repetată modificată, atunci când clientul doreşte să evalueze şi oferta altor furnizori, fără a avea intenția să renunțe neapărat la furnizorul tradițional;
3. cumpărare nouă, atunci când furnizorul şi clientul se întâlnesc prima oară.

SFATUL NOSTRU

În cazul cumpărării repetate, clientul are convingerea că marfa este bună, iar deciziile sale sunt de rutină. În acest caz, vânzătorul trebuie să se asigure în principal că stocurile sunt la nivelurile care trebuie şi, evident, să mențină o relație bună cu clientul.

Se poate ajunge la cumpărare repetată modificată din mai multe motive:
1. Anumite reguli cer clientului **să-şi evalueze periodic furnizorii** (de exemplu statul este obligat să organizeze licitații).
2. Clientul vrea să ştie dacă nu cumva poate face **o afacere mai bună cu altcineva.**
3. Clientul vrea să stoarcă de la **furnizor condiții mai bune.**

În oricare dintre situații, **vânzătorul are de partea sa trei factori:**
1. cunoaşte modul în care se iau deciziile la client, care sunt **persoanele-cheie şi cum gândesc ele;**
2. clientul are **o părere bună despre produs în general;**

RENTROP & STRATON

3. concurenții, în disperarea lor de a prinde contractul, pot face nişte **greşeli care să-i compromită grav în viitor.**

Primele două atuuri nu necesită explicații. Al treilea este mai subtil, de aceea trebuie prezentat în amănunt. Pentru ilustrarea sa vom folosi două exemple, dar mai întâi să stabilim câteva aspecte general valabile.

În primul rând, pentru a putea împinge concurenții să facă erori serioase, orice firmă **trebuie să cunoască foarte bine situația lor.** Nu este întotdeauna uşor să onorezi o comandă importantă. De cele mai multe ori există resurse insuficiente pentru a servi şi clienții vechi, şi unul nou, important. Firma este deja mult prea îndatorată ca să mai poată obține vreun credit din care să cumpere marfa de livrat sau materialele necesare lansării în producție a comenzii. Ori nu mai are capacitate de producție/de depozitare/de livrare suficientă.

Exemplul 1:
Firmele mari de construcții sunt nevoite să participe la licitații organizate de stat pentru că numai lucrări de asemenea anvergură le permit să-şi păstreze forța de muncă ocupată şi să-şi recupereze investițiile în echipamente. O concepție larg răspândită este că licitațiile din acest domeniu nu se câştigă fără şpagă. Realitatea este destul de diferită: firmele bune, chiar dacă pierd licitația pe motiv de şpagă, ies câştigătoare în urma contestațiilor.

Explicația este următoarea: *adaosurile comerciale practicate în sector sunt, de obicei, foarte mici (maximum 10-12%). Chiar şi firmele mari au, din această cauză, resursele financiare întinse la maximum. Fiind vorba de licitații, prețul este un factor important. De aceea, chiar şi o firmă care dă şpagă tot trebuie să vină şi cu un preț mic. De foarte multe ori asta înseamnă fie că propun prețuri sub costuri, fie că prezintă costuri corecte, dar pentru nişte soluții superficiale, în care multe operații care ar trebui în mod* ***obligatoriu executate,*** *nu sunt prinse. În ambele cazuri, aranjamentul în urma licitației ar fi următorul:* ***se fac acte adiționale la contract şi, din buzunarul public, se plătesc diferențele reale.*** *Uneori pe facturi se mai pun şi nişte adaosuri comerciale semnificativ mai mari, aşa încât şpaga să renteze.*

Dacă însă la licitații participă şi firme care au buni profesionişti, aceştia vor analiza ***oferta câştigătoare pe bază de şpagă.*** *Ei vor evidenția la contestație fie că s-a făcut o subevaluare grosolană a costurilor (ceea ce nu e permis de reguli nicăieri), fie că proiectul sau tehnologia de execuție sunt incorecte. Fiind un domeniu în care aproape fiecare tip de operație este minuțios reglementată, asemenea acuzații sunt uşor de demonstrat de către bunii profesionişti. Pe lângă pierderea licitației la contestație, şpăgarii se aleg şi cu o reputație rea. După ce li se duce vestea că matrapazlâcurile lor sunt date în vileag cu uşurință la contestații,* ***nimeni nu mai vrea să facă „afaceri" cu ei.*** *Orice membru într-o viitoare comisie de licitație se teme. O contestație reuşită poate atrage după ea şi investigații de natură penală. Şi pentru că domeniul construcțiilor nu dă foarte mult loc de întors, respingerea unei contestații bune echivalează cu semnarea propriului mandat de arestare. De aceea,* ***nimeni nu prea are curajul să respingă contestațiile întemeiate,*** *iar şpaga merge doar acolo unde concurenții cinstiți au un nivel profesional slab.*

Exemplul 2:
Un importator major de consumabile pentru echipamente de birotică a constatat că unii clienți importanți amenințau să renunțe la el, ca furnizor, dacă nu coboară prețurile până la nivelul ofertei unui concurent de mici dimensiuni. Importatorul a rămas ferm pe poziție. Conform calculelor făcute, concurentul nu putea să ofere şi cantitățile respective, şi acelaşi număr de zile-credit, fără să-şi pericliteze capacitatea de a plăti furnizorii străini. Trei luni mai târziu, clienții „dezertori" s-au întors înapoi: ***concurentul nu mai putea onora comenzile.*** *După alte patru luni, concurentul dispăruse de pe piață. În încercarea de a servi noii clienți mari, îi neglijase pe cei*

RENTROP & STRATON

tradiționali. Aceştia, văzând că nu are de unde să le dea marfă, începuseră să-şi facă şi ei cumpărăturile în alte părți.

În concluzie, în situația unei cumpărări repetate modificate, **vânzătorul trebuie să fie capabil să sublinieze toate avantajele** pe care le are soluția sa comparativ cu cele concurente. Clientul trebuie făcut să vadă beneficiile în integralitatea lor, nu doar economiile obținute la prețul de achiziție.

Exemplu:
Clientul cumpără lunar 20.000 de CD-uri neînregistrate, la 0,20 euro bucata şi le vinde la 0,25 de euro. Asta înseamnă un câştig total de 1.000 de euro. Dacă se hotărăşte să cumpere de la concurent cu 0,15 euro (25% mai ieftin decât de la furnizorul său tradițional), asta nu înseamnă automat că la sfârşitul lunii va rămâne cu 2.000 de euro. Dacă noul furnizor este în stare să livreze numai 6.000 de bucăți din comanda de 20.000, ***câştigul lunar e de fix 600 de euro.*** *Cu alte cuvinte,* ***pierde 400 de euro*** *față de situația în care lucra cu furnizorul mai „scump".*

În situația de mai sus, ceea ce conduce la pierdere este costul de oportunitate (adică câştigurile nerealizate). Însă, în funcție de situația concretă, pot fi alte costuri care trebuie luate în considerare de client: costuri de manipulare, costuri de depozitare etc. Vânzătorul poate face în fața clientului o analiză a costurilor totale, cu condiția evidentă ca să fie bine pregătit profesional.

SFATUL NOSTRU

În cazul cumpărării repetate modificate, clientul poate fi păstrat (sau recuperat uşor) dacă vânzătorul cunoaşte foarte bine propria sa afacere (structuri de costuri, concurența etc.) şi afacerea clientului. În acest fel, el poate valorifica relația bună care există între firma proprie şi client pentru a rezista atacurilor concurenței.

În cazul cumpărărilor noi, **secretul succesului constă în:**
1. prospectare, pentru strângerea informațiilor relevante cu privire la client;
2. buna cunoaştere a sectorului propriu de activitate şi al celui în care activează clientul, pentru a-i putea prezenta o analiză completă a beneficiilor;
3. înțelegerea tipului de decizie cu care se confruntă clientul (de rutină, de complexitate limitată, complexe), pentru a alege cea mai potrivită strategie de abordare.

SFATUL NOSTRU

Atunci când vizita de vânzări se desfăşoară în condițiile unei cumpărări noi, pentru unul dintre concurenții dumneavoastră ar putea fi vorba de o cumpărare repetată modificată. Cu alte cuvinte, s-ar putea ca sarcina vânzătorului dumneavoastră să fie de a-l convinge pe client să renunțe la un furnizor de care este relativ mulțumit. Mai mult, s-ar putea ca vânzătorul dumneavoastră să fie invitat la discuții doar pentru a se exercita presiuni asupra furnizorului actual.

Aşadar, dintr-o **analiză aprofundată a situației de pe piață,** chiar înainte de întâlnire, vânzătorul poate decide dacă:
1. oferta pe care o poate face este „imposibil de refuzat" (prea bună pentru ca să mai conteze relațiile dintre client şi furnizorul său tradițional) şi „imposibil de egalat" (furnizorul tradițional nu poate oferi ceva mai bun fără a-şi asuma riscuri mari);

2. oferta pe care o poate face este în general asemănătoare cu a furnizorului tradițional. Chiar dacă, de exemplu, acesta practică adaosuri comerciale mari, un preț mult mai mic nu înseamnă un

RENTROP & STRATON

avantaj decisiv. Furnizorul tradiţional poate coborî şi el preţurile sau poate demonstra că păstrarea relaţiei cu el conduce la nişte costuri totale mult mai mici.

În primul caz, concluzia este evidentă: **vânzătorul are o şansă serioasă de a obţine contractul.** În al doilea caz, există **riscul ca vizita lui să fie doar folosită ca „sperietoare“** pentru furnizorul tradiţional. Chiar şi aşa, un vânzător bun poate obţine bani doar pentru că face o ofertă concurentă!!! Pentru a ilustra situaţia vom folosi două exemple reale, unul în care ocazia a fost pierdută, altul în care a fost valorificată.

Exemplul 1 (eşec):
Aspartamul este un îndulcitor care se foloseşte în băuturile răcoritoare fără zahăr. El a fost creat de compania Monsanto, care îl comercializează sub marca NutraSweet. Fiind un produs protejat de patente până în 1987 în Europa şi până în 1992 în SUA, Monsanto îşi valorifica la maximum poziţia de monopol. Astfel, NutraSweet era vândut cu adaosuri de 70% către Coca-Cola (Coca-Cola Light) şi Pepsi-Cola (Pepsi Light). În 1985, Holland Sweetener Company (HSC), anticipând expirarea patentului şi cunoscând adaosul comercial enorm, a început construcţia unei fabrici de aspartam în Europa. Deşi Coca-Cola a încurajat foarte mult apariţia unui nou producător, când fabrica a fost gata, nici ei nici Pepsi nu au renunţat la Monsanto. Desigur, Monsanto a fost obligat să scadă foarte mult preţul (economiile combinate realizate de Pepsi şi Coca-Cola au fost estimate la 200 de milioane de dolari pe an). Dar HSC a trebuit să se mulţumească cu o felie foarte mică din piaţă şi cu probleme extrem de serioase în recuperarea investiţiei. HSC a crezut că trebuie să vândă aspartam când, în realitate, ei erau interesanţi doar pentru că furnizau serviciul de scădere a costurilor („sperietoare de ciori“). Dacă ar fi înţeles acest lucru, ar fi putut negocia încă dinainte de lansarea investiţiei nişte contracte ferme cu Coca-Cola şi Pepsi. Monsanto ar fi rămas probabil furnizorul principal, dar HSC ar fi primit o „felie din plăcintă“.

Exemplul 2 (succes):
Piaţa legăturilor Internet de la noi este stratificată pe mai multe niveluri de distribuţie. Există furnizori primari de Internet care „aduc“ serviciul în România, fiind conectaţi la magistralele europene. Sub ei sunt distribuitorii zonali, care dau mai departe legături în aria pe care o acoperă. Un asemenea distribuitor zonal a vrut să-şi determine furnizorul să scadă preţul. De aceea a anunţat că este în căutare de alternative. Din discuţii, unul dintre cei mai mici furnizori primari şi-a dat seama care este adevărata intenţie din spatele anunţului. Acest mic furnizor primar nu avea capacitatea tehnică necesară de a asigura aceeaşi calitate ca şi cel tradiţional. Iar investiţiile importante în creşterea capacităţii nu se justificau doar pentru a obţine acest client. De aceea, situaţia sa părea pierdută din start: oricât de bună ar fi fost oferta, n-ar fi obţinut contractul. Atunci i-a venit o idee despre cum să-şi vândă serviciul de „sperietoare pentru scăderea preţurilor“. A contactat toţi clienţii importanţi ai furnizorului tradiţional cu următoarea propunere: le va vinde un canal de backup (canal de rezervă, destinat a fi folosit doar în condiţii de criză, când legătura principală e întreruptă), de capacitate mică, la un preţ foarte bun. Le-a mai sugerat ca acest contract să fie folosit pentru a intimida pe furnizorul tradiţional să-şi coboare preţurile. Le-a spus de asemenea că a luat legătura cu toţi ceilalţi mari clienţi ai concurentului, aşa încât ameninţarea să fie credibilă. Într-adevăr, capturarea unui număr important de clienţi mari ar fi justificat o investiţie în creşterea capacităţii. ***Măsura a avut succes:*** *mulţi dintre clienţii mari ai concurentului au cumpărat un canal de backup pe post de „sperietoare“. În felul acesta au împuşcat doi iepuri. Mai întâi pentru că au obţinut într-adevăr scăderi de preţuri de la furnizorul principal. În plus, s-au ales şi cu un canal de siguranţă, ceea ce majoritatea nu avuseseră până atunci. Micul furnizor a fost acuzat că a „stricat piaţa“, dar, de fapt, contractele lui erau extrem de profitabile. Fiind canale de backup, traficul prin ele era în general foarte redus, iar el era facturat de către furnizorul din străinătate după o schemă în care traficul contribuia cel mai mult la costuri. Aşa încât, deşi le vindea la preţuri destul de joase, respectivele conexiuni îl şi costau puţin. În plus, el a reuşit să aibă o intrare la foarte mulţi clienţi cu potenţial mare, ceea ce îi maximiza şansele de*

RENTROP & STRATON

expansiune în viitor.

SFATUL NOSTRU

În cele mai multe cazuri este greu de evaluat dacă produsul sau serviciul este net superior față de concurență. Superioritatea există în principal în mintea clientului. De multe ori, clientul are o părere mai bună despre produs decât cel care îl vinde. De aceea întotdeauna vânzătorul trebuie să acționeze în primul rând pentru a câștiga contractul şi abia în al doilea rând de a vinde „serviciul de scădere a prețurilor".

Trezirea interesului pentru soluție se face enunțând câteva beneficii importante.
Din etapa de prospectare, vânzătorul are o oarecare idee despre ce ar fi interesant pentru client. În etapa de pregătire a întâlnirii trebuie pregătite seturi alternative de beneficii, astfel încât să poată fi „servite" în funcție de contextul în care are loc întâlnirea.

Construirea încrederii în vânzător se bazează pe trei elemente:
1. stilul şi manierele;
2. aspectul vânzătorului (îmbrăcăminte, postură etc.);
3. ce spune vânzătorul.

Stilul vânzătorului

Stilul oricărui vânzător are o componentă stabilă şi o alta flexibilă. Componenta stabilă trebuie să cuprindă următoarele trăsături observabile de client:
- **entuziasm;**
- **hotărâre;**
- **amabilitate;**
- **onestitate.**

Componenta adaptabilă se mulează după stilul clientului, în funcție de cât de bună este **empatia vânzătorului** (capacitatea sa de a se pune în locul celuilalt).

Entuziasmul

Vânzătorul trebuie să creadă în produsul său. Probabil vă întrebați *„şi cum se poate face asta dacă produsul e prost?"*. Marele secret al vânzărilor este că noțiunea de bun sau prost este preponderent subiectivă. Un produs se poate defecta mai des decât altul. Un produs poate fi mai scump decât altul. Un al treilea se poate defecta mai des, poate face mai puțină treabă şi poate fi mai scump decât oricare din categoria sa. Dar atâta timp cât cineva îl cumpără fără ca vânzătorul să fi mințit, în ochii cumpărătorului produsul respectiv valorează măcar banii dați pe el. Dacă altcineva crede în acel produs, atunci vânzătorul nu are nici o scuză să nu susțină ceva care-i aduce *„pâinea cea de toate zilele"*.

În altă ordine de idei, **vânzătorul nu trebuie să se vaiete,** să se plângă sau să-şi împărtăşească nenorocirile personale în tipul întâlnirilor cu clienții. E adevărat că sunt clienți care fac aşa ceva. Dar vânzătorul nu arată compasiune venind şi el cu o poveste deprimantă (chiar dacă îşi închipuie că în felul ăsta clientul nu se mai simte singur). Ceea ce aşteaptă un client deprimat sau supărat pe lume şi viață este să primească încurajări, îmbărbătări, o rază de speranță. Nicidecum să i se întărească ideea că sfârşitul lumii e într-adevăr aproape.

RENTROP & STRATON

Hotărârea

De obicei, vânzătorul vizitează doar acei clienți despre care crede că au nevoie de produsul sau serviciul său. Clienții au o nevoie, el are ceea ce lor le trebuie, de aceea nu există nici un motiv pentru ca vizita să fie sortită eşecului din start. **A fi timid sau şovăitor nu va mări în nici un caz şansele de reuşită.** Clientul se va întreba pe bună dreptate *„dacă produsul este bun, de ce nu e sigur pe el?“.*

Uneori însă vânzătorul nu are certitudinea că merge la sigur. Poate că, în timpul vizitei, o să constate că **nu e nevoie de produsul său.** Chiar şi aşa, la ce ar ajuta să fie ezitant? În cazul în care constată că a nimerit pe o pistă falsă, **dacă se comportă profesionist obține măcar informații despre alți clienți potențiali.** Plus că nimic nu e bătut în cuie: nevoia nu există azi, dar poate apărea mâine. Dacă a lăsat o bună impresie, data viitoare va fi mai uşor.

Amabilitatea

„Calea cea mai sigură ca să obții de la ceilalți ceea ce vrei e să-i ajuți pe ei să obțină ceea ce vor.“ Funcționează şi în afara domeniului relațiilor mondene. Din studiile făcute de *Tack şi Xerox* am văzut că vânzătorii proşti arată că sunt preocupați de nevoia proprie de a-şi face planul lunar, nu de nevoile clientului. Amabilitatea nu se limitează doar la a vorbi frumos cu clientul, deşi unii vânzători nici de asta nu sunt în stare. **A vorbi frumos este doar politețe. Amabilitatea presupune dorința vizibilă de a fi de folos clientului.** Ceea ce înseamnă că vânzătorul trebuie să-şi asculte clientul.

O tehnică folosită în negocieri este cea a „discului zgâriat“. Orice ar zice partea cealaltă, negociatorul o ține pe a lui, precum placa de patefon zgâriată, care repetă la nesfârşit acelaşi lucru.

În vânzări **există şi negociere,** dar **vânzare nu este în principal negociere.** *Negocierea apare abia la sfârşitul vânzării.* Mai întâi, clientul trebuie convins că soluția propusă este cea bună. Apoi trebuie să vrea să cumpere soluția de la vânzător, nu din altă parte. Mai ales în situația vânzărilor complexe (instalare de sisteme informatice ERP/CRM, uzine la cheie, restructurări etc.) **există riscul „consultanței gratuite“:** clientul şi-a clarificat nevoile cu ajutorul vânzătorului, a stabilit cum trebuie să arate soluția, apoi merge şi ia de la concurență sau îşi rezolvă singur problema, cu ceea ce are la îndemână. Dar asta se întâmplă şi pentru produse mai prozaice decât reactoarele nucleare: de multe ori cumpărătorii învață despre frigidere sau maşini de spălat într-un magazin şi le cumpără din altul. Până când clientul nu a fost convins să cumpere de la un anumit vânzător, nici o tehnică de negociere nu îşi are rostul. Iar „placa stricată“ este extrem de dăunătoare pentru că denotă o lipsă crasă de amabilitate: *„nu-mi pasă ce vrei tu, eu îți dau ce vreau eu“.*

Onestitatea

Dacă nu ar fi mai mulți vânzători proşti decât buni, oamenii n-ar încerca atât de mult să se ferească de ei. Faptul că vânzătorii proşti sâcâie oamenii atunci când aceştia nu au nici o nevoie de produsele lor e doar parte din motivul pentru care s-a dezvoltat reflexul anti-vânzător. Cealaltă parte e datorită faptului că oamenii au fost dezamăgiți de prea multe ori de ceea ce au cumpărat. Şi dezamăgirea nu e atât de puternică din cauză că produsul a fost sub aşteptări, ci din aceea că vânzătorul i-a convins că este corespunzător.

În acest moment trebuie revizitată **secțiunea despre entuziasm.** Vânzătorul poate fi de părere că produsul său nu e „bun“. Această părere nu se formează degeaba. În spatele ei este fie experiența personală cu produsul, fie discuțiile cu clienții (puțini dintre vânzătorii de tractoare au unul acasă).

RENTROP & STRATON

Dar vânzătorul trebuie să înţeleagă că el nu este neapărat clientul tipic. De asemenea, cei care nu cumpără s-ar putea să nu fi fost clienţi, ci piste false. A crede în produs înseamnă să fie susţinut puternic în faţa celor care chiar au nevoie de el. În acelaşi timp, a fi onest înseamnă ca atunci când clientul pune o întrebare să primească răspunsul corect. Dar lucrurile nu trebuie să se oprească aici. Vânzătorul onest pune la rândul său întrebări clientului, pentru a fi sigur că ceea ce oferă corespunde într-adevăr nevoilor acestuia. În caz contrar, clientul poate avea alte aşteptări de la produs şi de aici va rezulta frustrarea.

O întrebare care ni se pune des este cea privind jumătăţile de adevăr. Am văzut că în cazul deciziilor complexe, vânzătorul nu trebuie să-i spună clientului mai mult decât este strict necesar pentru a-l convinge să cumpere. Din experienţa noastră, mulţi vânzători nu reţin şi fraza dinaintea acelei recomandări: mai întâi trebuie să se asigure că au înţeles absolut toate motivele pentru care clientul ar fi mulţumit de soluţia propusă.

În nici o cultură nu e permis să minţi. Ceea ce diferă de la o cultură la alta sunt **două lucruri:**
● **cum se împart sarcinile între cel care vrea să afle adevărul şi cel care îl cunoaşte.** ***Exemplu:*** în multe culturi orientale se presupune că este de datoria cumpărătorului să afle adevărul. Dacă un cumpărător nu întreabă ceva, este pentru că aspectul respectiv nu-l interesează, nu pentru că este de la sine înţeles că orice produs trebuie să aibă anumite calităţi. De aceea poţi cumpăra în ţările musulmane sau în Extremul Orient produse electronice care nu merg din start, pantofi cărora le cade talpa după 3 zile etc. Ceea ce nu ştiu mulţi dintre clienţii care se consideră păcăliţi este că, în general, dacă întrebau înainte să cumpere, ar fi aflat care e situaţia reală. Iar faptul că un produs „bun“ şi unul „prost“ sunt oferite la acelaşi preţ se datorează obiceiului de a te tocmi: în urma tocmelii, preţul produsului „prost“ scade. Din contră, în majoritatea Europei şi în America, cumpărătorii se aşteaptă ca orice produs scos la vânzare să funcţioneze măcar în perioada de garanţie, preţurile să nu varieze mult în urma negocierii, iar cele afişate la vânzarea cu amănuntul să fie bătute în cuie. România fiind la intersecţia dintre Orient şi Occident, responsabilitatea aflării adevărului este împărţită între cumpărător şi vânzător. Însă întrucât oamenii se supără şi atunci când greşesc din vina lor, sfatul nostru este ca vânzătorul să afle de la client care sunt toate aşteptările şi să ofere acele informaţii care permit cumpărătorilor să facă alegerea corectă;

● **cum trebuie spuse adevărurile neplăcute.** În timp ce în unele culturi lucrurile se spun „verde în faţă“ (mai ales cele occidentale), în altele se preferă formule care permit „salvarea cinstei brazului“ (mai ales cele orientale). În procesul de vânzare, cel care spune de obicei adevăruri neplăcute este cumpărătorul. Legătura cu onestitatea vânzătorului este următoarea: dacă vânzătorul nu pricepe obiecţia voalată a cumpărătorului, atunci nu se va preocupa să o rezolve. De multe ori clientul capătă impresia că vânzătorul nu reacţionează la obiecţii pentru că vrea cu tot dinadinsul „să-l facă din vorbe“. Tot datorită amestecului de Occident şi Orient, în România numai anumite obiecţii vor fi exprimate într-un mod fără echivoc. Vânzătorul trebuie să fie deci foarte atent la nuanţe dacă nu vrea să pară necinstit.

SFATUL NOSTRU

Vânzătorul care vrea să posede stilul adecvat, bazat pe entuziasm, hotărâre, amabilitate şi onestitate trebuie să se aducă singur în starea de spirit necesară. Pentru aceasta, vânzătorii buni exersează diverse scenarii în perioada de pregătire a întâlnirii. „Cum îmi menţin entuziasmul în mod legitim dacă mi se întâmplă asta sau asta?“, „Cum rămân cu hotărârea nezdruncinată de a câştiga ceva în urma întâlnirii?“, „Cum rămân amabil în cutare sau cutare situaţie?“, „Cum reacţionez în mod onest dacă sunt confruntat cu asemenea obiecţie?“ sunt întrebări la care trebuie să se răspundă înainte de întâlnire.

La fel cum unii **sportivi vizualizează competiţia înainte să înceapă sau cum actorii se închipuie**

RENTROP & STRATON

pe scenă înainte de spectacol, vânzătorii de succes îşi imaginează situaţiile din timpul vizitei încercând să-şi pregătească răspunsurile potrivite.

Manierele vânzătorului sunt importante.

Vânzătorul nepoliticos creează adversitate, lucru pe care fiecare îl cunoaşte din experienţa proprie, atunci când este în postura de cumpărător. **Vânzătorii slabi** însă uită de bunele maniere atunci când sunt în exerciţiul funcţiunii. O mare responsabilitate pentru acest comportament păgubos o poartă stresul. **Majoritatea ştiu ce înseamnă să fie politicoşi,** „dar îi enervează clienţii". Întrucât munca în vânzări este cu adevărat stresantă, vânzătorii trebuie să cunoască tehnici de relaxare simple, cum ar fi controlul respiraţiei (inspiră adânc şi expiră într-un timp de două ori mai lung decât cel necesar inspiraţiei, eventual numărând până la 10) sau relaxarea umerilor (în condiţii de stres există tendinţa de a ridica umerii, ţinând muşchii încordaţi în continuu).

SFATUL NOSTRU

Pentru că relaxarea în faţa clientului este greu de reuşit din prima, recomandăm ca vânzătorii să înceapă prin a exersa tehnicile de relaxare în perioadele dinaintea vizitelor şi ori de câte ori au timp liber. Practica repetată a relaxării, ca orice altă activitate, duce la perfecţionarea tehnicii. Vânzătorii buni reuşesc să-şi reducă nivelul stresului mult mai bine decât ceilalţi.

Pregătirea prezentării

Toate aspectele discutate mai sus trebuie să aibă ca finalitate organizarea informaţiei cu care se merge la client. Ceea ce cumpără aceştia sunt beneficiile, deci orice prezentare trebuie să se învârtă în jurul lor. **Pentru a centra prezentarea pe beneficii, trebuie în primul rând ca vânzătorul să înţeleagă două lucruri:**
1. cum foloseşte clientul produsul sau serviciul – **uneori este altfel decât îşi închipuie producătorul;**
2. contextul social în care se foloseşte produsul sau se consumă serviciul.

Din acest punct de vedere, **beneficiile oricărui produs sau serviciu pot fi grupate în trei categorii:**
1. beneficiile tehnice sunt acelea care se pot măsura fizic (forţă, viteză, putere, duritate, concentraţie, intensitate, timp de execuţie etc.);
2. beneficiile economice sunt cele exprimabile în bani (economii, profit) sau descrise de indicatori economici (rata profitului, cota de piaţă etc.);
3. beneficiile psiho-sociale se referă la satisfacerea unor nevoi de natură sufletească (relaxare, bucurie, încredere în sine etc.) sau în legătură cu relaţiile dintre client şi alte persoane (prestigiu, autoritate, succes etc.).

Matricea beneficiilor

Am arătat deja că acelaşi produs poate fi prezentat în mod diferit la clienţi diferiţi, fără ca să se distorsioneze adevărul. O metodă bună de a avea prezentări persuasive constă în realizarea pentru fiecare client în parte a unui tabel numit matricea beneficiilor.

Există două variante de construire a matricei beneficiilor. O variantă se foloseşte atunci când vânzătorul **nu cunoaşte natura exactă a problemelor clientului.** În acest caz se pleacă de la **caracteristicile produsului sau serviciului** şi se inventează beneficiile. Pe baza experienţei sau a

RENTROP & STRATON

instinctului, vânzătorul îşi face un top al beneficiilor din fiecare categorie şi pe baza acestuia îşi structurează prezentarea.

Exemplu:
Maşină de spălat, vândută către utilizatorul final:

Caracteristică	Avantaj	Beneficiu tehnic	Beneficiu economic	Beneficiu psiho-social
Încărcare pe deasupra	Rufele murdare se răstoarnă direct din coș, fără aplecare sau punere cu mâna	• Efort redus • Contact minim cu rufele murdare		Confort
Cuvă din inox	Rezistență	Durată de funcționare mare	Cost mic per spălare	Alegere inteligentă
Clasă A	Consum electric mai redus decât la modelele din alte clase	• Nu se încinge • Uzură mai mică	Cost redus de exploatare	Alegere inteligentă
Automată	Nu trebuie supravegheată			Confort
Logică fuzzy	Se autoreglează în funcție de gradul de murdărie și natura petelor	• Uzură redusă • Eficacitate	Cost redus de exploatare	Satisfacție

Pentru aceeaşi maşină, vândută însă către magazinele de electrocasnice, se vor adăuga:

Caracteristică	Avantaj	Beneficiu tehnic	Beneficiu economic	Beneficiu psiho-social
Cel mai bine vândut model din clasa sa	Vânzări mai mari		Profit	Confort
Campanie TV și radio	Se evidențiază în raport cu alte mărci		Cerere crescută	Vânzare ușoară
Display cu personajul din reclamă, în mărime naturală	Permite cumpărătorului să se ducă drept spre ea, atunci când este expusă lângă alte mărci			Vânzare ușoară

A doua variantă se construieşte atunci când vânzătorul cunoaşte clientul atât ca persoană, cât şi ca natură a problemelor cu care se confruntă şi, implicit, a beneficiilor pe care le aşteaptă de la soluție.

Exemplu:
Un program de contabilitate şi gestiune, vândut către utilizatorul final:

RENTROP & STRATON

Beneficiu aşteptat			Caracteristici care furnizează beneficiile	Avantaje faţă de alte soluţii		
Tehnic	Economic	Psiho-social		Situaţia curentă	Concurent 1	Concurent 2
Acces la date în timp real	• Analiza de scenarii • Analize complexe	Control	Rapoarte interactive	Acces rapid la date	Meniuri mai simple	Configu-rabil funcţie de nevoi
Arhivare fiabilă		Siguranţă	Sistem cu 3 copii de siguranţă: • CD • Reţea • Internet	Siguranţă crescută	Arhivare prin Internet	Arhivare prin Internet

Observăm că ordinea coloanelor diferă şi, de asemenea, numărul de caracteristici luat în considerare este mai redus. Buna cunoaştere a nevoilor clientului permite ca discuţia să fie mai focalizată.

SFATUL NOSTRU

Pentru orice produs sau serviciu trebuie făcută cel puţin o matrice a tuturor avantajelor şi beneficiilor posibile care decurg din caracteristici. În acest fel este mai uşor pentru vânzător să înveţe produsul şi, în consecinţă, să construiască şi o matrice mai focalizată pe nevoile unui client anume.

Planul vizitei

Pregătirea oricărei vizite de vânzări trece prin **4 etape:**

1. Pe baza matricei de mai sus, se aleg caracteristicile, avantajele şi beneficiile care vor fi prezentate clientului. Nu toate vor fi prezentate din prima. O parte vor fi ţinute în rezervă, spre a fi menţionate în funcţie de cum decurge întâlnirea.

2. Se stabileşte modul de utilizare care va fi prezentat clientului. Dacă vizita se adresează utilizatorului final, trebuie să i se explice modul în care produsul se foloseşte cel mai bine. Modul de utilizare trebuie particularizat pentru nevoile concrete ale clientului. În cazul în care vizita se adresează unui revânzător, trebuie să arătaţi cum produsul se poate vinde cel mai bine. Aici trebuie menţionate campaniile publicitare sau promoţiile pe care firma dumneavoastră urmează să le lanseze în sprijinul produsului. De asemenea, se pot face sugestii în legătură cu modul de expunere (merchandising), cu preţul recomandat, etc.

3. Se pregăteşte propunerea de afacere. Tendinţa generală a cumpărătorilor este să acorde o mare importanţă preţului. De aceea, vânzătorul trebuie să fie pregătit să arate de ce achiziţionarea produselor sale reprezintă o afacere bună.

4. Se elaborează o sugestie de comandă. Am arătat deja că cel mai bine este ca angajamentul de cumpărare să se obţină în scris. Dar şi în cazul unor vânzări din uşă în uşă sau la tejghea, vânzătorul trebuie să fie pregătit să sugereze o anumită cantitate, o gamă de produse, articole de completare etc.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Ordinea paşilor de mai sus trebuie să fie, în linii mari, ordinea de abordare şi în timpul vizitei de vânzări. Beneficiile captează atenția şi trezesc interesul pentru produs, discuția despre modul de folosire ajută clientul să se imagineze posedând bunul respectiv sau folosind serviciul, propunerea de afaceri îl convinge că banii sunt bine cheltuiți, iar sugestia de comandă îl ajută să se hotărască şi-i obține angajamentul.

Alegerea metodei de prezentare

Există 4 metode de prezentare care pot fi folosite. Diferența principală dintre ele este dată de modul în care se împarte timpul vizitei între vânzător şi cumpărător:

1. Prezentarea memorizată. A fost introdusă pe scară largă în anii '20 în SUA, fiind folosită pentru prima dată de către compania NCR (case de marcat) în urma constatării că majoritatea vânzătorilor săi de succes spuneau cam aceleaşi lucruri. De aceea, compania a elaborat un text unic, pe care toți vânzătorii trebuiau să-l spună oricărui client pe care îl vizitau. **Este o metodă foarte eficace şi eficientă pentru categoriile de produse sau servicii unde nevoile sunt clare**, iar clienții se decid repede. Vânzătorul vorbeşte cam 80% din timpul întâlnirii.

2. Vânzarea în N paşi. Vânzătorul execută aceeaşi succesiune de paşi la fiecare client, dar textele pot fi diferite, adaptate la situația concretă. Numărul de paşi variază de la o companie la alta. Un exemplu de succesiune de paşi ar fi: verificarea stocurilor, preluarea comenzii obişnuite, prezentarea noii propuneri, gestionarea obiecțiilor, preluarea comenzii suplimentare. **Funcționează foarte bine mai ales în situațiile de cumpărări repetate frecvente** (lucrul cu distribuitorii, livrare de materii prime, materiale, piese sau subansambluri etc.).

3. Prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor. Se desfăşoară în două etape: întâi vânzătorul pune întrebări pentru a determina care sunt nevoile exacte ale clientului, apoi face prezentarea ținând cont de ceea ce a descoperit. **Este extrem de eficace în situațiile în care clientul apelează din proprie inițiativă la vânzător sau atunci când nevoia este conturată vag,** iar vânzătorul nu ştie din start care dintre produse s-ar potrivi cel mai bine.

4. Prezentarea bazată pe rezolvarea problemelor. Se desfăşoară în trei etape. În prima etapă, vânzătorul obține acordul clientului pentru a efectua o analiză a situației curente. În a doua etapă se derulează analiza şi se verifică împreună cu clientul dacă problema a fost corect identificată. În a treia etapă vânzătorul elaborează o soluție, o prezintă clientului şi finalizează vânzarea. **Este foarte eficace în situațiile de decizii complexe.**

Fiecare dintre metode va fi descrisă în amănunt în capitolul următor. **În etapa de pregătire a vizitei,** vânzătorul va decide ce metodă de prezentare este cea mai potrivită, pentru că în funcție de aceasta îşi pregăteşte „rolul" pe care îl va interpreta.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

La primele două metode de prezentare vânzătorul va pune accentul pe structura informațiilor ce urmează a fi prezentate. La ultimele două, stuctura poate rămâne în formatul primar al matricei beneficiilor pentru că prezentarea va fi asamblată în funcție de cele constatate. În schimb, vânzătorul trebuie să-şi pregătească o listă a întrebărilor care trebuie puse şi, eventual, o listă a persoanelor cu care trebuie discutat şi al locațiilor care trebuie vizitate pentru a strânge informații despre problema de rezolvat.

Alegerea materialelor care vor susține prezentarea

Aşa cum am arătat la secțiunea despre percepție, pentru a contracara expunerea selectivă trebuie comunicat pe cât mai multe canale posibil. Pe lângă discurs, vânzătorul îşi măreşte şansele de reuşită dacă aduce mostre, cataloage, face demonstrații.

SFATUL NOSTRU

Matricea beneficiilor este cea mai sigură listă de control. Vânzătorul o parcurge înainte de întâlnire, verificând că are un suport material pentru fiecare dintre beneficiile despre care are de gând să vorbească.

RENTROP & STRATON

Stabilirea întâlnirii de vânzări

Stabilirea întâlnirii
Fixarea întâlnirii atunci când există informații minime
Fixarea întâlnirii atunci când sunt informații suficiente

Prin prospectare obțineți o listă cu potențialii clienți, ordonați în funcție de importanța lor. În etapa de prospectare veți strânge cât mai multe informații despre situația clientului, așa încât să maximizați șansele de a vinde. Ca vânzarea să aibă loc, trebuie ca vânzătorul să ajungă față în față cu clientul. Obținerea unei întâlniri cu clientul este deci primul pas. După cum am văzut în studiile prezentate la finalul capitolului „Prospectarea", al doilea pas absolut necesar este ca oferta să fie structurată exact pe nevoile clientului. Cei doi paşi se realizează în etapa pregătirii vizitei de vânzări.

Stabilirea întâlnirii

Directorii generali, directorii de aprovizionare, achizitorii, directorii de producție ş.a.m.d. sunt de obicei protejați de recepționeri, secretare, asistenți (adică există controlori de acces pe drumul spre ei). *Rolul acestor persoane este să protejeze timpul şefilor* lor prin minimizarea întreruperilor din partea oricăror persoane care nu sunt importante. De cele mai multe ori, în această categorie intră şi vânzătorii care nu provin de la furnizorii tradiționali ai clientului. Explicația e simplă: în general clienții sunt mulțumiți într-o suficient de mare măsură cu furnizorii curenți ca să nu aibă schimbarea lor în capul listei de priorități. Sigur că oricine ştie că întotdeauna este loc de mai bine, şi dacă întâlneşte o variantă mai avantajoasă din toate punctele de vedere, atunci va alege un alt furnizor. Dar pentru că de obicei nu asta este prima lor grijă, controlorii de acces vor face o primă filtrare.

SFATUL NOSTRU

Cel mai eficient este ca întâlnirile de vânzări să fie stabilite prin telefon. Scrisorile, e-mail-ul sau faxul sunt alternative mai slabe, pentru că de multe ori ele sfârşesc fie la coş, fie îndosariate la „Diverse", ceea ce din punct de vedere practic e cam acelaşi lucru.

Alternativa de a merge direct la client, **fără programarea întâlnirii, este riscantă** din mai multe puncte de vedere:
1. mulți dintre clienți **nu primesc fără programare prealabilă** fie pentru că au o agendă încărcată, fie din principiu. Poate au timp, dar nu vor să şi-l piardă cu un vânzător care s-ar putea să nu-i intereseze;

2. presupunând că ar dori să vorbească cu vânzătorul, momentul s-ar putea să fie nepotrivit. **Vânzătorul poate pierde ore aşteptând să intre.** La acest timp se adaugă cel necesar deplasării la client. Fără loteria vizitelor neanunțate, un vânzător îşi poate programa până la 5 vizite pe zi în Bucureşti (fiecare de circa 30-40 minute) şi chiar mai multe în celelalte oraşe, unde distanțele sunt mai scurte şi străzile mai puțin aglomerate. O jumătate de oră pierdută aşteptând scade timpul alocat întâlnirilor efective la jumătate;

3. în plus, **aşteptarea prea îndelungată poate afecta prestigiul vânzătorului** atât în ochii controlorilor de acces, cât şi ai clientului.
Fişa-client întocmită pentru fiecare dintre clienți trebuie întotdeauna să conțină măcar **datele de**

RENTROP & STRATON

contact. În cel mai defavorabil caz, la început cunoaşteţi doar numerele de telefon. Dacă alte indicii v-au convins că acolo este un potenţial important de vânzări, trebuie să treceţi la acţiune chiar dacă nu cunoaşteţi numele persoanei pe care o vizaţi sau denumirea exactă a funcţiei.

Atunci când se stabileşte o întâlnire, clientul ştie că urmează să primească o vizită. De obicei, oamenii sunt mai receptivi când aşteaptă pe cineva şi deci şi-au rezervat timp special pentru asta, decât atunci când un vânzător necunoscut apare din senin. A stabili întâlnirea este adesea asociată cu seriozitatea şi proiectează o imagine profesionistă. Uneori, este percepută chiar ca un gest de respect la adresa clientului potenţial.

Fixarea întâlnirii atunci când există informaţii minime

Să presupunem că **nu cunoaşteţi numele sau funcţia persoanei cu care trebuie să vă întâlniţi.** Există două situaţii:
1. produsul sau serviciul este critic pentru domeniul de responsabilitate al acelei persoane (maşini-unelte cu comandă numerică – pentru directorul de producţie, program de contabilitate – pentru contabilul-şef, suc de portocale – pentru şeful raionului de băuturi nealcoolice, sisteme de pontaj – pentru directorul de resurse umane, traininguri de vânzări – pentru directorul de vânzări etc.);

2. produsul sau serviciul este important fără însă a fi esenţial (detergent – pentru directorul de hotel, computere – pentru contabilul-şef, mobilier de birou – pentru directorul de aprovizionare al unei firme de fabricat maşini unelte etc.).

În primul caz merge o abordare directă. Scopul principal este de a obţine numele şi funcţia corectă a persoanei vizate:

Exemplul 1 (folosit de autor într-o situaţie reală, a funcţionat în 128 din 130 de cazuri)
Vânzătorul: „Bună ziua, sunt Mihail Cazacu de la Nestor Consulting. Organizăm vineri, 14 februarie, un seminar despre implicaţiile noului Cod fiscal asupra activităţii firmei şi dorim să invităm şi pe cineva de la dumneavoastră. De obicei, la asemenea seminarii participă directorul economic, contabilul şef, directorul financiar... Pe cine îmi recomandaţi să invit?“

A cere sfatul/recomandarea este *„formula de aur“* pentru că ascultătorul este într-o poziţie măgulitoare. *„Vă rog faceţi-mi legătura cu unul dintre ei“* este o abordare extrem de slabă atunci când nu ştim cu cine trebuie să vorbim pentru că:
1. dacă este evident că *vânzătorul nu cunoaşte persoana,* secretara/recepţionera nu are nici o „obligaţie“ faţă de el;

2. poate că are instrucţiuni ca să bareze accesul tuturor „necunoscuţilor“, iar *abordarea noastră autoritară* o determină să arate că ştie cum să trântească uşa în nas.

Secretara *(varianta 1, foarte cooperantă): La noi cred că aşa ceva e pentru domnul contabil şef. Vă fac legătura...*
Vânzătorul: *Sunteţi drăguţă să-mi spuneţi numele său? (pentru ca în momentul când răspunde contabilul-şef, să îl salute cu „Bună ziua, domnule Popescu!“ şi astfel să creeze o atmosferă mai favorabilă. În cazul acestui produs, „întâlnirea“ putea fi telefonică).*
Secretara *(varianta 2, respectă regulile stricte de protejare a şefului): Cel mai bine ar fi să-mi trimiteţi mie invitaţia prin e-mail/fax şi am să o predau doamnei director financiar. [Vânzătorul notează funcţia]*
Vânzătorul: Puteţi să-mi daţi numărul de fax/e-mail? [ascultă şi notează]. Am să repet, ca să fiu

RENTROP & STRATON

sigur că l-am notat bine. [Repetă numărul/adresa, iar secretara confirmă]. Perfect! Pe ce nume să adresez invitația către doamna director financiar [folosește denumirea corectă a funcției, aflată anterior].
***Secretara:** Doamna Camelia Popescu.*
***Vânzătorul:** Vă mulțumesc, am să o expediez imediat, împreună cu o descriere a temelor acoperite în cadrul seminarului. (Fiind în posesia numelui și a funcției, și având și pretextul materialelor deja trimise, vânzătorul va suna a doua oară pentru a obține „întâlnirea" telefonică).*

În cazul în care produsul sau serviciul este ceva cumpărat de client, dar de importanță secundară, metoda directă se poate împotmoli într-un politicos *„vă dau un număr de fax/o adresă de e-mail [generică, de tip info@companie.ro] și trimiteți acolo oferta",* fără să obțineți nici un nume. În acest al doilea caz, dacă marfa nu e de primă necesitate, încercarea de a obține un nume poate primi un răspuns de genul „nu sunt autorizată să dau nume, dacă ne interesează oferta vă sunăm noi". De aceea, în asemenea situații vânzătorul trebuie să recurgă la unul din următoarele trucuri.

Vânzătorul sau, preferabil, un **coleg care nu va merge în vizită se dă drept:**

1. un client potențial important (dacă vrea, de fapt, să vândă ceva directorului de vânzări);
2. un client important nemulțumit (dacă vrea să contacteze directorul de producție);
3. contabilul unui client/furnizor care are o problemă cu ultima factură/plată (pentru contabilul - șef);
4. un furnizor de tehnică de calcul care a primit o comandă neobișnuită și vrea să verifice dacă a fost efectuată de cineva autorizat (dacă are nevoie de directorul IT).
Pretextele plauzibile sunt limitate doar de imaginație. După ce numele și funcția sunt în posesia vânzătorului, el poate face programarea propriu-zisă.

Fixarea întâlnirii atunci când sunt informații suficiente

Dacă vânzătorul are **numele și funcția persoanei** pe care dorește să o contacteze, telefonează și cere să vorbească cu ea. Se pot întâmpla trei cazuri:
1. secretara/recepționera **îi face legătura;**
2. secretara/recepționera **întreabă care este scopul** (aplică instrucțiunile privind filtrarea accesului la șef);
3. secretara/recepționera **face legătura la asistenți**, urmând ca să judece ei dacă telefonul este important.

SFATUL NOSTRU

Pe cât posibil, cazurile 2 și 3 trebuie evitate, iar asta se face printr-o abordare hotărâtă: Vânzătorul: „Bună ziua, sunteți amabilă să-i spuneți doamnei Cristea, directoarea dumneavoastră de producție, că la telefon este Petre Ionescu. Vă mulțumesc!"

Observați **patru lucruri importante:**
1. vânzătorul spune numele și funcția, din două motive: întâi pentru că s-ar putea să fie mai multe doamne Cristea și apoi pentru a indica interesul pentru directoare, nu vreunul dintre asistenți;

2. vânzătorul nu face eroarea gravă de a spune „dl Petre Ionescu", ceea ce ar implica o relație

RENTROP & STRATON

mai puțin strânsă între el şi directoare. Secretara trebuie să creadă că cei doi se cunosc de mult. Dacă cei doi se cunosc, atunci vânzătorul „are dreptul“ să ceară hotărât să i se facă legătura direct, fără filtrări sau pasare la asistenți;

3. vânzătorul nici nu menționează firma la care lucrează, tot pentru a nu declanşa procesul de filtrare. Centralista/secretara/recepționera ştie în general care sunt furnizorii tradiționali. Deoarece vânzătorul încearcă să obțină prima întâlnire, numele firmei l-ar trăda;

4. încheind cu „vă mulțumesc!“, se taie posibilitatea de a mai spune altceva în loc să execute. Doar secretarele cu multă experiență sau care au reguli de filtrare extrem de stricte rezistă unei asemenea abordări.

Să presupunem că totuşi, chiar cu o abordare hotărâtă, se întâmplă ca secretara să întrebe care este scopul telefonului. În acest caz, vânzătorul trebuie să se mențină pe linia fermă, dar politicoasă:
Vânzătorul: Este o convorbire de afaceri. (Şi atât! Din nou, secretara trebuie să fie tare pentru a insista).
Secretara: *Înțeleg. Vă rog, totuşi, să-mi precizați despre ce este vorba (este o secretară profesionistă, cu nervi de oțel).*
Vânzătorul: *Este în legătură cu producția în secția de prelucrări prin aşchiere (vânzătorul găseşte o formulare care sună important, fără a minți. Minciuna ar fi periculoasă, deoarece secretara cu siguranță va transmite mai departe motivul apelului).*
Secretara: *(insistă, pentru că a fost la un curs despre „apărarea“ de tehnicile vânzătorilor) Ați putea fi mai precis în legătură cu scopul telefonului?*
Vânzătorul: *Îmi pare rău, dar este un subiect foarte sensibil. Cred că ar fi mai bine să-mi faceți legătura cu asistenta doamnei Cristea.*

În acest moment, secretara nu prea are de ales: *ar fi prea riscant pentru ea să nu facă deloc legătura, dat fiind că este un subiect „foarte sensibil“.* Dacă doamna are asistentă, atunci responsabilitatea este pasată asistentului ei. Dacă nu, secretara poate spune directoarei de producție că Petre Ionescu are ceva important de discutat şi că a insistat să vorbească personal. În ambele situații, vânzătorul trebuie să fie pregătit pentru o discuție cu cineva **intrigat de abordare.**

Să presupunem că s-a ajuns la secretara/asistenta managerului vizat, fie ca urmare a filtrării secretarei, ca în situația de mai sus, fie că orice telefon este direcționat automat de la recepție/centrală către acești controlori de acces, indiferent de ce ar spune vânzătorul. Sarcina principală devine a obține întâlnirea.

SFATUL NOSTRU

Folosiți numele asistentei, cuplat cu „formula de aur“.

Exemplul 1 *(a cerut numele asistentei înainte să fie transferat)*
Vânzătorul: *Sărut mâna, Doamna Cornelia Ivancea? [Se opreşte intenționat, pentru ca să fie sigur că interlocutorul este cine trebuie şi, totodată, să primească un răspuns pozitiv. Răspunsurile pozitive, chiar la întrebări triviale ca aceasta, creează o atmosferă de cooperare].*
Asistenta: *Da.*
Vânzătorul: *Sunt Petre Ionescu de la Romind. Am nevoie de sfatul dumneavoastră: când ar fi mai potrivit să o întâlnesc pe doamna Cristea în legătură cu detergenții de uz industrial?*

RENTROP & STRATON

***Exemplul 2** (nu a avut cum să afle numele asistentei înainte să fie transferat)*
***Vânzătorul:** Sărut mâna, sunt Petre Ionescu de la Romind. Cu cine am onoarea?*
***Asistenta:** Ivancea mă numesc.*
***Vânzătorul:** Doamnă Ivancea, am nevoie de sfatul dumneavoastră: când ar fi mai potrivit să o întâlnesc pe doamna Cristea în legătură cu detergenţii de uz industrial?*

Ceea ce trebuie evitat este un răspuns de genul: *„trimiteţi oferta prin fax/e-mail“*. Cu toate acestea, chiar şi dacă se întâmplă aşa, este un pretext pentru a reveni cu un telefon ulterior. Totuşi, cel mai bine este ca vânzătorul să insiste pentru obţinerea întâlnirii. Aşadar, chiar dacă primeşte un asemenea răspuns, dialogul poate decurge aşa:

***Asistenta:** Cred că cel mai bine este să ne trimiteţi oferta prin fax, iar doamna directoare o să vă caute dacă este nevoie.*

***Vânzătorul:** Avem o ofertă complexă şi probabil cel mai bine ar fi să vă expediez doar selecţiuni din ea, pentru că ştiu că timpul doamnei directoare este preţios. De aceea puteţi să-mi faceţi legătura cu dumneaei, aşa încât să stabilesc rapid, prin telefon, ce anume să-i trimit?*

Asistenta fie va face legătura (sau, dacă directoarea lipseşte, va indica o oră când poate fi găsită la telefon), fie va insista ca vânzătorul să trimită oferta. Dacă oferta este într-adevăr complexă, preferabil ar fi ca în loc de faxare să fie trimis un catalog.

În cazul în care nu se poate stabili o întâlnire, materialul trimis trebuie să fie pregătit în mod diferit decât cel cu care vânzătorul merge la client. Pe cât posibil, accentul trebuie pus pe informaţii despre beneficiile produsului pentru client, despre avantajele sale faţă de altele similare, care decurg din caracteristici/performanţe. Legea română nu permite comparaţii explicite, *„X este mai bun decât Y“*, dar se pot face precizări de genul: *„faţă de majoritatea produselor de pe piaţă, X face aşa şi pe dincolo“*. La client, vânzătorul merge şi cu o listă de preţuri, dar este de preferat ca ea să nu fie trimisă dinainte, pentru că atunci clientul se poate uita direct acolo, în loc să cântărească oferta în ansamblul ei.
Unii clienţi, mai ales dacă produsul sau serviciul este important, dar nu esenţial pentru ei, au tendinţa să presupună că lipsa preţului înseamnă ceva scump. De aceea, chiar dacă preţurile lipsesc din materialul trimis, trebuie inclus ceva de tipul: *„Pentru a deveni furnizorul dumneavoastră preferat suntem gata să vă oferim preţuri speciale. Contactaţi-ne pentru a stabili un aranjament avantajos“*.

În cazul în care asistenta vă face în cele din urmă legătura, există câteva modalităţi de a capta atenţia şi a trezi interesul pentru o întâlnire:

1. Prin metoda directă: *„Stimată doamnă Cristea, sunt Petre Ionescu de Romind.
Aş dori să vă prezint o raboteză cu masă fixă cu comandă numerică având o precizie unică pe piaţă. Când ar fi mai convenabil pentru dumneavoastră să ne întâlnim, miercuri la 10:15 sau vineri, după amiaza?“*
Chiar dacă nici una din orele propuse nu e potrivită, doamna Cristea va fixa ea însăşi o alta. Ideea e ca vânzătorul să transmită faptul că întâlnirea nu poate fi refuzată, tot ceea ce rămâne de discutat fiind când anume va avea loc.
În plus, o alternativă cu o variantă precisă (miercuri la 10:15), iar cealaltă deschisă (vineri după-amiaza) poate determina fixarea întâlnirii vinerea, dacă asta era şi intenţia reală a vânzătorului.

2. Folosind materialul trimis anterior sau reclama din mass-media: *„Sărut mâna, doamna Cristea. Sunt Petre Ionescu de la Romind şi vă caut în legătură cu catalogul pe care vi l-am trimis/campania noastră promoţională pomenită şi în „Buletinul construcţiilor de maşini“* ş.a.m.d.

RENTROP & STRATON

3. Folosind numele unui client mulțumit, pe care managerul îl cunoaşte:
„Stimată doamnă Cristea, domnul Voicu Dumitrescu, de la Verex, mi-a sugerat să vă contactez“ (poate fi şi un mod de a obține legătura trecând peste filtrul secretarei/asistentei „din partea domnului Voicu Dumitrescu de la Verex“).

4. Folosind noțiunea de „special“/„anume“: *„Stimată doamnă Cristea, am un motiv special pentru care aş vrea să vă vizitez/special pentru dumneavoastră am o ofertă pe care aş dori să o discutăm/cu dumneavoastră anume doresc să stau de vorbă în legătură cu...“*

5. Folosind o întrebare deschisă, cu răspuns afirmativ: *„Stimată doamnă Cristea, aveți două minute la dispoziție?“* are un *„Da“* garantat, altfel nu ați fi avut cum să puneți întrebarea.

Dacă nu apelează la metoda directă, vânzătorul trebuie să continue cu enunțarea unuia sau a mai multor beneficii care justifică obținerea întâlnirii. Cu alte cuvinte, să arate ce e important pentru client, pentru ca vânzătorul să merite timpul acordat.

Abia în cazul în care stabilirea întâlnirii prin telefon nu reuşeşte, vânzătorul trebuie să încerce abordări mai neconvenționale. Singura regulă de urmat este ca modul neconvențional, chiar fiind neobişnuit, să dovedească respect. Dacă se decide să încerce aşa ceva, vânzătorul trebuie mai întâi să strângă foarte multe informații despre obiceiurile şi preferințele persoanei vizate.

Exemplul 1:
Pentru a obține o întâlnire cu un potențial client extrem de ocupat şi de important, un vânzător i-a trimis o scrisoare scurtă în care prezenta serviciile companiei sale şi solicita o întrevedere, însoțit de o bancnotă reprezentând contravaloarea timpului necesar citirii acelei scrisori, evaluat, evident, într-un mod generos. De exemplu, dacă salariul destinatarului este de 8.000 de euro pe lună, adică 22 de zile

Exemplul 2:
Întrucât clientul era atât de ocupat încât nu făcea pauză nici pentru a merge la restaurant la prânz, ci comanda să i se aducă ceva la birou, un vânzător a avut ideea să facă el o livrare personală.

RENTROP & STRATON

Deschiderea discuției

Formarea primei impresii
Spațiul teritorial
Deschiderea prin afirmații
Deschiderea prin întrebări

Formarea primei impresii

Prima impresie pe care vânzătorul o face în momentul întâlnirii cu clientul contribuie foarte mult la rezultatul vânzării. Crearea primei impresii depinde de 3 factori:

1. aspectul vânzătorului;

2. atitudinea sa;

3. ceea ce face sau spune în deschiderea discuției.

Aspectul vânzătorului

Toate persoanele fac în mod reflex nişte judecăți cu privire la cei cu care se întâlnesc, pe baza aspectului fizic. Cercetările arată că, în parte, aspectul este într-adevăr legat de personalitate. Este vorba nu de trasăturile fizice, care sunt înnăscute, ci de acele elemente care sunt la îndemâna oricui:

1. aranjarea şi aspectul părului;

2. privirea;

3. expresia feței;

4. îmbrăcămintea.

Părul

Studiile arată că în momentul întâlnirii dintre două persoane, atenția fiecăruia se concentrează prima dată asupra feței celuilalt. Ordinea prelucrării informației se pare că este:

1. forma capului şi a feței;

2. privirea;

3. expresia feței.

Părul, mustața şi barba sunt părțile pe care le poate influența cineva în ceea ce priveşte forma percepută a capului şi a feței. **Regula general valabilă este că aranjarea părului** (iar la bărbați alegerea de a purta mustață sau barbă şi aspectul lor) trebuie să se potrivească cu stilul clienților. În cele mai multe cazuri de vânzări, părul **scurt la bărbați şi coafura simplă la femei sunt normale.** Totuşi există anumite afaceri în care o tunsoare punk sau hippie, respectiv o coafură complicată sau vopsirea părului în culori mai neobişnuite, sunt de preferat pentru că permit clientului să se identifice cu vânzătorul.

În afară de tunsoare, este de asemenea important ca **părul să dea impresia de curat.** De aceea, în afara situațiilor în care moda impune folosirea gelurilor sau a adresării unor categorii speciale de clienți, se recomandă ca părul să fie proaspăt spălat.
În ceea ce priveşte barba şi mustața, studiile făcute la începutul anilor ‘70, când ele au devenit din nou populare, au concluzionat că atitudinile pe care le declanşează sunt fie favorabile, fie

RENTROP & STRATON

defavorabile, în proporţii aproximativ egale. De aceea, singura recomandare este ca, la fel ca la păr, aspectul bărbii şi al mustăţii să fie curat, îngrijit, iar forma şi culoarea să corespundă celor uzuale în mediul clientului.

SFATUL NOSTRU

Întrucât scopul aranjării părului este de a preveni distorsionarea informaţiei prin declanşarea unei atitudini de respingere la client, vânzătorul are mai puţină libertate în a-şi exprima personalitatea decât cei care practică alte meserii. Pentru vânzători este foarte important ca să fie în primul rând plăcuţi de clienţi, ceea ce impune uneori sacrificarea libertăţii de exprimare prin păr şi îmbrăcăminte.

Privirea

Cercetările efectuate atât pe oameni, cât şi pe animale au arătat că în creier există zone speciale dedicate recunoaşterii şi urmăririi ochilor. Este normal, pentru că direcţia privirii indică încotro este îndreptată atenţia. Din punctul de vedere al impresiei pe care o creează vânzătorul asupra clientului, privirea este cel mai frecvent asociată cu hotărârea şi cu onestitatea, respectiv cu lipsa lor.

Vânzătorul trebuie să-şi privească interlocutorul în ochi cât mai mult timp posibil. Susţinerea privirii cumpărătorului atunci când se fac afirmaţii despre produs transmite ideea că lucrurile stau într-adevăr aşa cum sunt prezentate. De asemenea, contactul vizual atunci când se pun întrebări comunică faptul că vânzătorul este cu adevărat interesat de client şi de nevoile sale, ceea ce întăreşte impresia că se va strădui să ofere ceva corespunzător.

Menţinerea contactului vizual mai este benefică pentru vânzător şi datorită faptului că astfel poate sesiza semnalele nonverbale transmise de cumpărător prin privire (interes, neîncredere, dezacord). Odată citite, aceste semnale permit vânzătorului să reacţioneze în mod adecvat.

SFATUL NOSTRU

Contactul vizual prelungit este obositor pentru vânzător. Din fericire, există o metodă care permite clientului să creadă că este privit în ochi chiar şi atunci când vânzătorul îşi odihneşte de fapt privirea. Pentru aceasta este suficient ca vânzătorul să se uite oriunde în interiorul triunghiului format de ochii şi vârful nasului clientului.

Expresia feţei

Am văzut în capitolul „Pregătirea întâlnirii de vânzare“ că în afară de *hotărâre şi onestitate,* celelalte constante ale personalităţii vânzătorului sunt entuziasmul şi amabilitatea. Ambele trăsături sunt asociate cu *zâmbetul.* De aceea este important pentru vânzător să zâmbească cât mai mult timp posibil. Sunt rare situaţiile de vânzare în care zâmbetul este complet nepotrivit. De cele mai multe ori, vânzătorul *nu poate zâmbi din cauza stresului* sub care se află, şi nu pentru că nu ar fi adecvat.

Întrucât majoritatea oamenilor au capacitatea de a detecta un zâmbet forţat, singura modalitate de a zâmbi sincer este ca vânzătorul să fie într-adevăr „montat“ pozitiv. Pentru aceasta este important ca **înainte de întâlnire să treacă prin următorii paşi:**

1. să strângă informaţii despre client şi nevoile acestuia;

2. să consulte fişa-client şi cartea traseului;

RENTROP & STRATON

3. să pregătească matricea beneficiilor;
4. să decidă metoda de prezentare pe care o va folosi şi să pregătească prezentarea în consecinţă;
5. să îşi aleagă materialele pe care le va întrebuinţa, să le verifice şi să-şi închipuie cum le va folosi, pe rând;
6. să îşi închipuie cea mai defavorabilă situaţie care i s-ar putea întâmpla şi modul cum ar trebui să reacţioneze în mod profesionist;
7. să evalueze care ar fi probabilitatea ca, după ce a făcut paşii 1-6, lucrurile să meargă totuşi rău. De obicei, cu această ocazie, vânzătorul îşi dă seama că **riscul este foarte redus;**
8. să îşi închipuie cea mai favorabilă situaţie şi cum ar trebui să acţioneze pentru a profita de ea;
9. să se închipuie după ce a plecat de la client, cu contractul sau comanda semnate;
10. să decidă cum se va recompensa pe sine însuşi după succes.

SFATUL NOSTRU

Toţi vânzătorii dintr-o firmă sunt selectaţi în funcţie de abilităţi, toţi au parte de aceeaşi instruire şi toţi pot, în principiu, obţine cam aceeaşi cantitate de informaţii despre clienţii lor. Ceea ce face diferenţa în aceste condiţii este moralul. De aceea este crucial ca vânzătorul să se automotiveze prin parcurgerea celor zece paşi.

Îmbrăcămintea

În ceea ce priveşte îmbrăcămintea, există **două criterii de bază:**
1. imaginea firmei pentru care lucrează vânzătorul;
2. stilul clientului.

În general, organizaţiile îşi stabilesc imaginea pe care vor să o proiecteze către clienţi în funcţie de ceea ce ştiu că aşteaptă aceştia de la ele. De aceea, multe firme au coduri de îmbrăcăminte care trebuie respectate de orice angajat care intră în contact cu clienţii. În general, dacă firma consideră că este foarte important să proiecteze o imagine de seriozitate şi stabilitate, vor fi preferate hainele cu linie clasică şi culori închise. Linia clasică, dar alte culori decât negrul şi nuanţele închise de albastru sunt folosite de obicei când se doreşte combinarea noţiunilor de siguranţă şi dinamism. În fine, pentru anumite afaceri, codul obligatoriu de îmbrăcăminte poate impune piese vestimentare cu linii sport sau fanteziste, cu modele decorative deosebite şi colorit foarte viu sau în uniformă (mai ales în anumite magazine sau restaurante).

O altă serie de firme nu au un cod de îmbrăcăminte. În acest caz, Sunt două cazuri:
vânzătorul trebuie să se orienteze după aşteptările clientului.
1. clientul se aşteaptă ca vânzătorii să arate într-un anumit fel (de exemplu îmbrăcaţi „la costum“, „ţinută de stradă“ „sport“);
2. clientul se aşteaptă ca vânzătorul să se îmbrace la fel ca el.

Oricare ar fi situaţia, este important **ca îmbrăcămintea şi încălţămintea vânzătorului să fie în cea mai bună stare.** Dacă vânzătorul lucrează într-un magazin de haine pentru „metalişti“, îmbrăcămintea sa poate fi ruptă pe alocuri, aşa cum cere moda respectivă, dar nu are voie să fie murdară. Chiar dacă unii clienţi arată de parcă ar fi dormit pe stradă, ei intră în magazin ca să-şi ia o jachetă decolorată şi jerpelită nouă.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

O atenție deosebită trebuie acordată şi accesoriilor (umbrelă, servietă, mapă, poşetă etc.) sau îmbrăcămintei de protecție contra intemperiilor (impermeabil, pardesiu, palton, jachetă etc.). Deşi de obicei asemenea îmbrăcăminte este lăsată fie în maşină, fie în anticameră, ea trebuie să fie în ton şi stil cu restul vestimentației.

Spațiul teritorial

Oamenii şi animalele au în comun conceptul de **spațiu teritorial.** Acesta reprezintă o porțiune din spațiul din jurul individului, în care oricine pătrunde declanşează anumite reacții. Din acest punct de vedere, spațiul din jurul fiecărui individ este împărțit în **4 zone concentrice distincte.** Din interior spre exterior aceste zone sunt:

1. spațiul intim;

2. spațiul personal;

3. spațiul social;

4. spațiul public.

Raza acestor cercuri diferă de la o cultură la alta şi, în cadrul aceleiaşi culturi, de zona geografică în care trăieşte persoana. Orăşenii sunt obişnuiți cu zone mai restrânse, în vreme ce, cu cât satul este mai spre munte, cu atât ariile cresc.

Spațiul intim

În România, la oraşe, acest spațiu înseamnă **zona situată la 30-40 de centimetri de corp.** Numai persoanelor extrem de apropiate li se permite să intre în această zonă (rude, prietenii importanți). Vânzătorul care pătrunde în spațiul intim al cumpărătorului provoacă în general un disconfort major. *Clientul va încerca instinctiv să se tragă înapoi, să se ferească.*

SFATUL NOSTRU

Dacă vânzătorul a observat asemenea reacție trebuie să se retragă, pentru a nu permanentiza reacția de respingere.

Spațiul personal

În România, la oraşe, acest **spațiu este cam la o lungime de braț, şi variază între 40 şi 100 de centimetri.** Cunoscuții sunt acceptați în planul personal, dar necunoscuții trebuie să se abțină să-l invadeze. Vânzătorul îşi poate face o idee despre mărimea spațiului personal al cumpărătorului după dimensiunile tăbliei biroului sau, în absența biroului, după cum îi întinde acesta mâna. **Când clientul stă în picioare şi dă mâna, distanța dintre linia pe care se află vârfurile picioarelor şi vârful palmei întinse delimitează spațiul personal.** De aceea, de exemplu, oamenii de la munte se apleacă înainte atunci când dau mâna: raza spațiului personal este mai mare decât lungimea brațului.

Granița spațiului personal trebuie de asemenea respectată de către vânzător, deoarece încălcarea ei produce reacții adverse. Dar, în general, în cursul unei vizite de vânzări, ea este încălcată în mod justificat: se oferă mostre, cataloage, se efectuează calcule de rentabilitate împreună cu clientul, se dau contracte sau comenzi spre semnare. De fiecare dată când urmează o încălcare a spațiului

RENTROP & STRATON

personal, vânzătorul trebuie să anunțe şi să primească permisiunea explicită sau tacită a clientului.

***Exemplul 1** (permisiune explicită):*
***Vânzătorul:** Am adus cu mine şi modelul cel mai vândut de agendă electronică. Doriți să-l vedeți?*
***Cumpărătorul:** Da, vă rog.*

***Exemplul 2** (permisiune implicită):*
***Vânzătorul:** [Desface bloc notesul şi scoate un pix] Aş vrea să vă arăt pe hârtie cât de mari sunt reducerile de costuri dacă folosiți controlerele noastre.*
***Clientul** îşi pune ochelarii şi se apleacă înainte, spre vânzător.*

SFATUL NOSTRU

Există o singură situație în care spațiul personal trebuie încălcat fără permisiune. Unii clienți dau mâna oferind palma cu podul orientat în jos. În limbaj non-verbal, aceasta este o atitudine dominatoare. Vânzătorul trebuie să restabilească balanța, aducând palma clientului în plan vertical, ca într-o strângere de mână normală. Pentru asta, vânzătorul trebuie să apuce mâna cum i s-a oferit dar, în acelaşi timp, să facă un pas spre client. Concomitent, sincronizat cu mişcarea de apropiere, va aduce mâna clientului cu palma în planul vertical. Nu numai că palma ajunge în poziția corectă pentru o întâlnire între parteneri egali, dar, de obicei, clientul face „un pas înapoi“, la propriu şi la figurat. Astfel balanța se restabileşte.

Spațiul social

Pentru românii care locuiesc la oraş, spațiul social este în general zona cuprinsă între un metru (unde se termină spațiul personal) şi doi metri în jurul lor. Semnificația spațiului social este următoarea: cei care ne pătrund în spațiul social îşi semnalizează astfel intenția de a interacționa cu noi. În cazul unui client care lucrează singur într-o încăpere, intrarea unui vânzător acolo înseamnă pătrunderea în spațiul social al cumpărătorului, chiar dacă distanța inițială dintre ei este mai mare de doi metri.

În cele mai multe situații, după schimbul de saluturi, cumpărătorul este aşezat.
Ca regulă generală, în acest caz vânzătorul trebuie de asemenea să ia loc, pentru a nu-i vorbi clientului de sus. Dacă nu i s-a oferit un scaun, dar există unul la îndemână, trebuie să ceară permisiunea pentru a-l folosi. Doar un cumpărător tipul Agresiv (în varianta Zmeu) refuză explicit să-i permită vânzătorului să stea jos. Însă un asemenea caz poate fi gestionat cu profesionalism, aşa cum am arătat în *capitolul despre prospectare.*

SFATUL NOSTRU

Uneori se întâmplă ca biroul cumpărătorului să fie special amenajat pentru intimidarea celor care intră acolo. De exemplu, scaunele vizitatorilor pot fi mai joase sau fixate departe de locul unde stă clientul. Aranjamentul şi alegerea mobilei nu sunt niciodată întâmplătoare, de aceea vânzătorul trebuie să se aştepte cel puțin la un Zmeu ascuns sub masca amabilității. Dacă aşa stau lucrurile, vânzătorul trebuie să creeze în mod profesionist un pretext de a invada teritoriul personal al Zmeului. Chiar dacă invazia este respinsă, vânzătorul trebuie să-şi creeze încă un prilej; şi tot aşa. De cele mai multe ori, după câteva „atacuri“ de acest gen, Zmeul ascuns capitulează şi vine să se aşeze lângă vânzător. În mintea sa, el îl invadează acum pe vânzător.

De cele mai multe ori însă, birourile clienților sunt astfel amenajate încât vânzătorul se află la

RENTROP & STRATON

distanța potrivită şi în postura potrivită.

Spațiul public

În România, la oraş, spațiul public este dincolo de granița celor doi metri la care se termină spațiul social. Deoarece în spațiul public stau persoanele cu care nu interacționăm, în general vânzătorul nu va evolua la asemenea distanță. Singura situație în care vânzătorul se adresează clienților stând în spațiul public este atunci când îşi ține prezentarea în fața unui grup.

Deschiderea discuției

Scopul deschiderii discuției este de a pregăti terenul pentru prezentarea propriu- zisă. **Există 3 moduri de a deschide discuția:**

1. prin afirmații;

2. prin întrebări;

3. prin demonstrații.

O primă corelare între **metoda de prezentare şi modul de deschidere** al discuției este prezentat în tabelul de mai jos:

	Afirmații	Întrebări	Demonstrații
Prezentare memorizată	Da	Da	Da
Vânzarea în N pași	Da	Da	Da
Prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor	Poate	Da	Nu
Prezentarea bazată pe rezolvarea problemelor	Poate	Da	Nu

SFATUL NOSTRU

Pentru a hotărî cum să deschidă discuția, vânzătorul trebuie să-şi imagineze că în mintea cumpărătorului s-au iscat două întrebări:
1. Merită să stau de vorbă cu această persoană?
2. Ce-mi iese din asta?
Ce-i rămâne de făcut este să producă, prin deschidere, un răspuns favorabil la ambele întrebări mute.

Deschiderea prin afirmații

Există mai multe variante ale inițierii discuției printr-un set de afirmații. Scopul acestor afirmații este să atragă atenția şi să trezească interesul clientului pentru prezentare. Prezentările memorizate şi cele în N paşi pot fi introduse în mod natural prin acest tip de deschidere. Unele tipuri de afirmații sunt potrivite şi pentru celelalte două metode de prezentare. Mai jos vom expune variantele de deschidere prin afirmații şi vom indica la ce tip de prezentări se potrivesc.

„Să facem cunoştință“
Vânzătorul salută, îşi spune numele şi firma pentru care lucrează. Este cel mai folosit mod de deschidere, dar trebuie cuplat cu alte variante, deoarece atrage atenția, dar este destul de slab în a

RENTROP & STRATON

trezi interesul. Este totuşi **un mod obligatoriu de a începe atunci când vizitaţi un client nou.** Se potriveşte cu toate cele 4 tipuri de prezentare.

SFATUL NOSTRU

Vânzătorul trebuie să salute folosind numele clientului şi funcţia (dacă implică o răspundere de care clientul poate fi mândru), nu doar formula de politeţe.

Exemplu:
Vânzătorul: *Sărut mâna, doamnă directoare Panciu. Sunt Laurenţiu Vasilescu de la Turbosoft. În loc de „Sărut mâna! Sunt Laurenţiu Vasilescu de la Turbosoft".*

Complimentul

Tuturor le plac complimentele, *cu condiţia să le considere sincere*. Este o metodă bună de a începe întâlnirea. De multe ori este folosită imediat după „Să facem cunoştinţă", pentru a trezi interesul pentru întâlnire. Se potriveşte pentru toate cele **4 tipuri de prezentare.**

Exemplul 1:
Vânzătorul (observă expus un certificat al Camerei de Comerţ, prin care firma clientului a luat locul trei în clasamentul pe judeţ): *Felicitări pentru rezultatele de anul trecut. Cu ajutorul soluţiei pe care vreau să v-o propun, la anul veţi urca şi mai sus în clasament.*

Exemplul 2:
Vânzătorul (aceeaşi situaţie, dar vrea să folosească mai târziu o prezentare bazată pe satisfacerea nevoilor): *Felicitări pentru rezultatele de anul trecut. Cum aţi reuşit atât de bine într-un singur an?*

Exemplul 3:
Vânzătorul: Venind spre biroul dumneavoastră am observat că la livrări se muncea frenetic. *Felicitări şi la vânzări cât mai mari! Ceea ce vreau să vă arăt este un mod în care să vă faceţi produsele şi mai atractive...*

Cunoştinţa comună

Se foloseşte atunci când vânzătorul beneficiază de recomandarea unei persoane plăcute sau respectate de către cumpărător. Şi această deschidere poate fi folosită pentru a întări forţa celei de tip „să facem cunoştinţă". De asemenea, se potriveşte cu oricare dintre cele **4 tipuri de prezentare** care ar putea urma.

Exemplu:
Vânzătorul: *Stimate domnule director Petrescu, doamna Felicia Gheorghe de la MasterTours mi-a recomandat să vă caut deoarece agendele noastre personalizate ar putea fi un cadou deosebit pentru clienţii dumneavoastră.*

Beneficiile irezistibile

Vânzătorul pomeneşte un beneficiu pentru a capta atenţia şi a trezi interesul clientului. Se foloseşte fie de sine stătător sau împreună cu alte deschideri prin afirmaţii. Funcţionează foarte bine cu prezentările memorizate sau cu cele în N paşi. Este riscantă în cazul prezentărilor bazate pe satisfacerea nevoilor sau pe rezolvarea problemelor, deoarece s-ar putea ca respectivul beneficiu să fie total neinteresant pentru client.

RENTROP & STRATON

Exemplul 1 (folosire corectă):
Vânzătorul: *Stimate domnule Cărbunaru, hârtia noastră igienică la pachete de câte 6 vă permite să practicaţi un adaos comercial de cel puţin 40%. [Urmează o prezentare memorizată.]*

Exemplul 2 (folosire incorectă)
Vânzătorul: *Computerul la care vă uitaţi este cel mai rapid din categoria sa. Priviţi caii care galopează, s-ar zice că sunt filmaţi. În realitate este o imagine 100% de sinteză, generată de procesorul grafic al plăcii video.*
Cumpărătorul: *Drăguţ! Dacă iau aşa ceva la Ofertare probabil că o s-o ţină numai în jocuri toată ziua.*

Faptele incontestabile:

Vânzătorul deschide discuţia pornind de la un fapt greu de contestat, care este relevant pentru client. La fel ca şi în cazul beneficiilor irezistibile, această deschidere poate fi folosită cu succes pentru prezentările memorizate sau cele în N paşi. La fel, nu întotdeauna pot să meargă la celelalte două categorii deoarece, deşi incontestabile, respectivele fenomene nu sunt interesante pentru client.

Exemplu (folosire corectă):
Vânzătorul: *Am constatat că aţi început lucrările de redecorare la acest bar. Cu siguranţă veţi avea nevoie şi de mobilier nou, iar firma noastră este specializată în fabricarea de piese la comandă pentru baruri şi restaurante. Aş dori să vă arăt un catalog cu exemple de mobilă deja instalată la clienţii noştri. Chiar dacă aveţi deja în minte un furnizor, sunt sigur că putem să vă facem o ofertă competitivă. [Cu această ocazie, vânzătorul preîntâmpină şi o obiecţie.]*

Deschiderea prin întrebări

Întrebările se pretează în deschiderea discuţiilor pentru că oricare ar fi tipul de prezentare care urmează, răspunsul la întrebări permite vânzătorului să-şi facă o idee mai bună despre nevoile clientului. În plus, întrebările demonstrează că vânzătorul este cu adevărat interesat de ceea ce vrea clientul.

Întrebări bazate pe beneficii
Există mai multe feluri de a deschide o discuţie prin întrebări. Cea mai simplă
este cea care porneşte de la beneficiile produsului sau ale serviciului de vânzare.

Exemplu:
Vânzătorul: *Ştiaţi că sistemul nostru de monitorizare reduce furturile din ma- gazin cu cel puţin 90%?*

Trezirea curiozităţii

O altă variantă este de a întreba într-un anumit fel aşa încât să fie trezită curio- zitatea clientului. Imediat după manifestarea interesului, vânzătorul va face prezentarea.

Exemplu:
Vânzătorul: Ştiţi cum puteţi reduce furturile din acest magazin cu 90%?

Solicitarea opiniei
Acesta este un mod în care cumpărătorul este invitat să furnizeze informaţii de care va putea fi

RENTROP & STRATON

„agățată“ prezentarea.

Exemplu:
Vânzătorul: *Ce părere aveți despre eficiența convertoarelor de putere instalate?*

Întrebarea şocantă

Scopul unei asemenea întrebări este de a-l face pe cumpărător să **realizeze importanța problemei** pe care o rezolvă produsul. Ceea ce trebuie reținut este că asemenea întrebări trebuie alese cu atenție, pentru că reacția cumpărătorului poate fi de totală respingere.

Exemplul 1 (folosire corectă):
Vânzătorul: *Ştiaţi că s-ar putea să aveţi un hoţ în magazin chiar în acest moment?*

Exemplul 2 (folosire greşită):
Vânzătorul: *Ştiaţi că riscaţi pedeapsa cu închisoarea pentru că utilizaţi programe fără licenţă?*
Cumpărătorul: *Mulţumesc de avertisment, vom instala Linux pe toate compu- terele noastre. Până atunci, reveniţi cu poliţia dacă aveţi vreo nemulţumire.*

Metoda întrebărilor multiple (SPIN – *Situația generală, Problema, Implicațiile, Nevoile de satisfăcut)*

În multe ocazii, mai ales cele implicând decizii complexe, este important ca **atât vânzătorul cât şi clientul să poată înțelege care sunt probleme reale sau nevoile adevărate.** În acest caz, întrebările se pot dovedi un instrument util, iar una dintre metodele de a clarifica situația este **SPIN.**

Situația generală este prima țintă a întrebărilor din câteva motive:
1. Vânzătorul poate să înțeleagă mai bine contextul.
2. Abordarea directă a problemei l-ar putea face pe cumpărător să treacă în defensivă. Luând-o pe departe, vânzătorul poate prinde un „fir“ pe care să-l urmărească până când şi cumpărătorul recunoaşte că se află într-o situație care trebuie să se schimbe.
3. Uneori nici cumpărătorul nu este conştient de întreg contextul în care funcționează (nu vede pădurea din cauza copacilor).

Exemple:
Cum sunt procesate comenzile clienților? Câte magazine sunt în rețea? Ce capa- citate are fiecare linie de producție?

Problema este următorul **domeniu supus investigației.** Întrebările se vor referi la neajunsuri, greutăți, insatisfacții, insuficiențe care se manifestă în prezent. Pe lângă enunțarea acestor probleme, vânzătorul să determine clientul să facă, pe cât posibil, şi o ierarhizare a severității sau importanței lor. Important este ca, şi dacă problema pare extrem de clară, vânzătorul să se abțină de la a propune o soluție în această etapă. Următorii doi paşi măresc şansele de reuşită a vânzării.

Exemple:
Care sunt principalele reproşuri ale clienților? Ce întârzie reacțiile la evoluția pieței? Cum se produc pierderile de ulei?

Implicațiile problemei sunt analizate din mai multe motive:

1. Atât vânzătorul cât şi cumpărătorul îşi fac o idee mai clară despre ce anvergură trebuie să

RENTROP & STRATON

aibă o soluție satisfăcătoare.
2. Cumpărătorul își dă seama că va trebui să analizeze eventualele oferte concurente prin prisma mai multor criterii decât doar prețul.

Exemple:
Cât vă costă în total pierderile? Ce s-ar întâmpla dacă situația nu se remediază? Până când ar trebui terminate verificările sistemului informatic?

Nevoile de satisfăcut sunt ultimele trecute în revistă, pe post de concluzii. În acest moment, vânzătorul şi clientul cad de acord asupra importanței diferitelor probleme care trebuie rezolvate şi asupra criteriilor folosite pentru a stabili dacă soluțiile sunt corespunzătoare.

Exemple:
Ar fi deci nevoie de o soluție care să reducă timpul de prelucrare a dosarelor de credit? Ați fi de acord cu un sistem care să intre în funcțiune ori de câte ori nivelul de alertă este depăşit?

Se observă că în deschiderea prin metoda SPIN nu se face nici o mențiune sau aluzie la produsul sau serviciul concret care urmează a fi oferit. **Motivul principal este că o mențiune prematură poate opri fluxul de informații utile.** Mai mult, vânzătorul ar putea constata la final că, de fapt, alt produs ar fi mult mai potrivit, dar mintea clientului s-a fixat deja. Chiar dacă, pe termen scurt, o asemenea vizită de vânzări ar părea reuşită, faptul că ceea ce a cumpărat clientul nu era cea mai bună soluție poate cauza dezamăgirea clientului. Întrucât SPIN se foloseşte pentru vânzări care implică valori mari, frustrările pot fi extrem de costisitoare pentru ambele părți.

Deschiderea prin demonstrații

În acest caz, vânzătorii încep prin a demonstra virtuțiile produselor lor. Abia după ce clientul se arată evident interesat începe prezentarea propunerii. De obicei, asemenea deschidere funcționează în condițiile în care ceea ce urmează este o prezentare memorizată sau în N paşi. Celelalte două metode de prezentare, **bazate pe satisfacerea nevoilor sau pe rezolvarea problemelor,** nu se pretează la asemenea abordare pentru că vânzătorul nu ştie încă ceea ce îi trebuie clientului.

Există cinci variante:
1. abordarea prin produs;
2. demonstrația;
3. abordarea prin trezirea curiozității;
4. abordarea prin cadou;
5. abordarea şoc.

Abordarea prin produs

Aceasta este cea mai simplă variantă: vânzătorul înmânează clientului o mostră şi tace aşteptându-i reacția. Îndată ce constată o reacție favorabilă, vânzătorul trece la prezentare. Este o metodă care funcționează bine cu produse simple.

Exemplu:
Vânzătorul oferă clientului o pereche de pantofi.

Demonstrația

Este o variantă mai elaborată a primei situații. În acest caz, vânzătorul manipulează produsul în fața

RENTROP & STRATON

clientului, arătând cum trebuie folosit şi ce performanţe are. Alternativ, dacă şi clientul cunoaşte cum să folosească produsul, i se oferă posibilitatea să-l testeze.

Exemplu:
Vânzătorul invită clientul să testeze automobilul conducâdu-l pe străzile din jur.

Abordarea prin trezirea curiozităţii
În acest caz, vânzătorul pregăteşte un ambalaj neobişnuit sau un aranjament care nu permite cumpărătorului să vadă produsul, ci, eventual, doar să sesizeze efectele, dar fără să ştie ce le provoacă.

Exemplu:
Vânzătorul aduce un set de păpuşi ruseşti („Matrioşka"), care sunt conţinute una într-alta, gen „cutia-din-cutia-din-cutie". Intrigat, cumpărătorul deschide pe rând fiecare păpuşă pentru a descoperi o mică sticlă de vodcă. Aceasta reproduce noul tip de băutură pe care vânzătorul vrea să-l comercializeze prin reţeaua de magazine a cumpărătorului.

Abordarea prin cadou

Vânzătorul oferă un cadou simbolic cumpărătorului. Reuşita acestei metode de deschidere se bazează prin asocierea directă dintre cadou şi produsul sau serviciul care trebuie vândut.

Exemplu:
Vânzătorul: *Aveţi aici un calendar din partea firmei noastre. Cum vi se par fotografiile? [Acestea reprezintă diverse clădiri din prefabricate, produsul care trebuie vândut.]*

Abordarea şoc

La fel ca şi în cazul întrebărilor şoc, scopul acestei demonstraţii este de a-l invita pe client să reflecteze serios la o anumită problemă.

Exemplu:
Vânzătorul: *[Scoate din buzunar un lacăt] Acesta este „sistemul de siguranţă" care vă protejează depozitele. L-am scos de la uşa unuia dintre ele, în drum spre dumneavoastră. [Scoate şi o agrafă de prins hârtiile, îndoită ca un şperaclu] Iar aceasta este cheia pe care am folosit-o.*

Vânzătorul trebuie să fie atent cât de tare îşi şochează clientul, pentru a nu obţine exact efectul advers.

RENTROP & STRATON

Prezentarea unui produs/serviciu

Importanța prezentării produsului/serviciului
Aspectele esențiale ale prezentării
Structura prezentării

Importanța prezentării produsului/serviciului

În prezent, agenții de vânzări sunt instruiți să utilizeze tehnici şi metode de management al vânzării pentru a fi transformați din primitori de comenzi în inițiatori de comenzi. Companiile îi educă să se orienteze spre vânzare sau spre client.

Agenții orientați spre vânzare sunt nevoiți să utilizeze tehnici de presiune pentru a încheia un contract. Forma aceasta de vânzare are la bază ipoteza că foarte puțini dintre potențialii clienți vor cumpăra fără să fie exercitate presiuni asupra lor.

În schimb, este foarte probabil ca aceştia să se lase **influențați de o prezentare abilă a agentului de vânzări.** Acesta trebuie să identifice nevoile potențialului client şi felul în care îi poate satisface aceste nevoi. Dacă prezentarea este bine structurată şi răspunde aşteptărilor potențialului client, acesta din urmă va comanda. El nu va avea nici un regret, fiind convins de eficiența alegerii făcute.

Agenții de vânzări orientați spre client au în vedere rezolvarea problemelor potențialilor clienți sau satisfacerea dorințelor acestora. Ei trebuie să ştie să asculte şi să formuleze întrebări pentru a identifica nevoile potențialilor clienți, pe baza cărora oferă soluțiile. Prezentarea produsului va fi structurată în urma analizei atente a nevoilor fiecărui client în parte. Dacă ea va oferi soluții constructive celui care o va asculta, acesta va deveni client, convins fiind că interesele îi sunt protejate.

În concluzie, indiferent de orientarea pe care dumneavoastră o abordați, **dacă nu veți fi capabil să pregătiți şi să susțineți o prezentare care să fie în concordanță cu ceea ce potențialul client doreşte să audă, el va apela la concurență sau va renunța la comandă.**

Aspectele esențiale ale prezentării

Pentru ca prezentarea dumneavoastră să fie bine structurată, trebuie în primul rând să ştiți ce să urmăriți pentru ca oamenii să vă asculte. Este necesar să vă expuneți ideile şi concluziile într-o ordine logică, care să atragă şi să mențină atenția auditoriului pe întreaga perioadă a prezentării. Aspectele importante şi ordinea în care ele trebuie expuse pentru ca prezentarea să-şi atingă scopul le veți sesiza în următorul exemplu:

Exemplu:
Într-un amfiteatru sunt aproximativ treizeci de persoane, patroni ai unor companii din diferite domenii de activitate. Ei aşteaptă venirea reprezentantului unei societăți de pază şi protecție pentru a face o prezentare a serviciului oferit de aceasta. Întrucât societatea nu are un departament sau un serviciu specializat pentru activitatea de marketing, a fost desemnat de către conducere să facă această prezentare directorul executiv, a cărui pregătire economică şi managerială îi permite să ştie despre activitatea de marketing mai mult decât oricare alt angajat al firmei.

RENTROP & STRATON

La un moment dat, uşa sălii amfiteatrului se deschide şi pătrunde în încăpere un tip bine îmbrăcat, care se îndreaptă agale spre pupitru. Lasă pe pupitru mapa pe care o ţinea în mână şi, fără să spună ceva sau să privească auditoriul, ia o cretă şi desenează o clădire pe tablă. Apoi se întoarce spre ceilalţi, salută, se prezintă şi spune:

„Ceea ce am desenat reprezintă sediul firmei dumneavoastră. Ca orice clădire, are uşi şi ferestre, care sunt închise cu mare grijă atunci când pleacă ultimul angajat. Cu toate acestea, vă spun că, într-o zi, hoţii vor pătrunde totuşi în sediul firmei dumneavoastră. Anual, în ţara noastră, sunt devastate 14% din clădirile societăţilor care nu dispun de un sistem de securitate eficace. Vor lua doar ce aveţi mai de preţ, bani şi aparatură, şi îl vor devasta. Prin urmare, când veţi merge într-o dimineaţă la serviciu şi veţi găsi clădirea jefuită sunt absolut sigur că veţi suferi un şoc terifiant".

După o pauză de câteva secunde, zâmbind, bărbatul continuă:

„Din fericire pentru dumneavoastră, există o singură modalitate cu adevărat eficientă de a evita acest dezastru. Vă instalaţi lângă uşa sau uşile de acces în clădire – marchează cu creta locul pe desenul făcut înainte – un dispozitiv pe care îl activaţi la plecare. Acesta, cu ajutorul senzorilor de mişcare adiacenţi lui, va emite semnale în toată clădirea. Atunci când cineva va pătrunde neinvitat în sediul firmei dumneavoastră, se va declanşa alarma, care este conectată la sediul societăţii noastre. Astfel, în maximum cinci minute, o echipă de intervenţie va ajunge la sediul companiei dumneavoastră. Hoţii vor fi prinşi sau, în cel mai rău caz, vor fugi fără să ia ceva cu ei. Ascultaţi-mă, lucrând cu firma noastră vă veţi simţi în siguranţă! Veţi dormi mult mai bine!". După terminarea discursului, vorbitorul înmânează fiecărei persoane din sală câte un pliant care conţine informaţii referitoare la încheierea contractului cu firma al cărei reprezentant este.

Credeţi că o astfel de prezentare este destul de convingătoare? Vom lua exemplul de mai sus şi îl vom analiza pentru a ne edifica asupra a ceea ce ar trebui să urmărească o prezentare.

Primul aspect: „Ceea ce am desenat reprezintă sediul firmei dumneavoastră." Prin această primă propoziţie, **auditoriului îi este captată atenţia,** este vorba despre fiecare persoană din amfiteatru şi despre un lucru care o priveşte, sediul firmei personale. Să nu uităm că, de fapt, prezentarea începe cu desenul, auditoriul fiind surprins, aşteptându-se să vină cineva care să vorbească, nicidecum cineva care să deseneze.

Al doilea aspect: „... vă spun că, într-o zi, hoţii vor pătrunde totuşi în sediul firmei dumneavoastră. Anual, în ţara noastră, sunt devastate 14% din clădirile firmelor care nu dispun de un sistem de securitate eficace. Vor lua doar ce aveţi mai de preţ, bani şi aparatură, şi îl vor devasta." **Interesul pentru ceea ce urmează să dezvăluie interlocutorul începe să crească.** Fiecare dintre cei din sală îşi vede deja sediul firmei întors pe dos, îşi imaginează cum se duce panicat la locul în care ar fi trebuit să fie banii, se vede cu mâinile în cap... Mai ales că procentul referitor la spargerile anuale este destul de ridicat. Deja sunt toţi impresionaţi. Oare ce urmează?

Al treilea aspect: „Din fericire pentru dumneavoastră... hoţii vor fi prinşi sau, în cel mai rău caz, vor fugi fără să ia ceva cu ei." După ce a captat atenţia, **a atras interesul şi l-a menţinut,** este momentul să ofere şi soluţia pentru ca scenariul prezentat să nu aibă loc. Dorinţa tuturor celor din sală este să evite acest dezastru, ceea ce este posibil doar achiziţionând sistemul de securitate oferit de societatea reprezentată de orator.

Al patrulea aspect: înmânarea pliantului în care sunt descrise detaliile încheierii unui contract. Ceea ce aştepta fiecare se petrece. **Ascultătorilor le sunt oferite detaliile** cu privire la încheierea unui contract şi rămâne ca fiecare să treacă la acţiune, adică să achiziţioneze serviciul oferit de firma de pază şi protecţie.

RENTROP & STRATON

Dacă ţineţi cont de faptul că persoana care a făcut o astfel de prezentare nu a avut o pregătire de specialitate în marketing sau în vânzări, trebuie să fiţi de părere că expunerea a fost excelentă. Atât timp cât bărbatul a reuşit să capteze atenţia, să menţină interesul, să trezească dorinţa şi să facă auditoriul să vrea să treacă la acţiune, se poate spune că şi-a atins scopul. Şi chiar printr-o abordare genială. La fel, oricare dintre dumneavoastră, indiferent de specializarea pe care o aveţi, dacă deţineţi cunoştinţe de bază în vânzări şi aveţi imaginaţie, veţi reuşi să încheiaţi profitabil o tentativă de vânzare.

În consecinţă, o bună prezentare trebuie, la fel ca şi produsul proiectat prin activitatea de marketing, să capteze atenţia, să menţină interesul, să stimuleze dorinţa şi să îi determine pe cei ce ascultă să treacă la acţiune.

Structura prezentării

Înainte de a vă concepe prezentarea produsului sau serviciului pe care doriţi să-l vindeţi, trebuie să treceţi printr-o perioadă de documentare, să analizaţi anumite aspecte care să vă permită să aveţi o imagine pertinentă asupra a ceea ce doriţi să afişaţi. **Ideal ar fi să folosiţi ca surse de inspiraţie următoarele:**
– părerile reprezentanţilor departamentului de marketing al firmei dumneavoastră, precum şi ale colegilor din departamentul de vânzări;
– părerile foştilor clienţi, ale actualilor clienţi şi ale potenţialilor clienţi;
– caracteristicile potenţialilor clienţi (determinaţi în mod corect nevoile fiecăruia);
– succesele anterioare ale firmei;
– ofertele individuale şi cataloagele firmelor concurente, precum şi ale firmelor de profil din străinătate;
– târgurile şi expoziţiile organizate pe plan naţional şi, dacă este posibil, pe plan internaţional;
– revistele de profil comercial.

Cu siguranţă că **enumerarea nu este una limitativă,** putând fi folosite şi alte surse de idei. **Esenţial este să scoateţi în evidenţă atunci când prezentaţi produsul sau serviciul dumneavoastră** ceea ce este mai important pentru client, adaptându-vă, pe cât posibil, la cerinţele fiecărui client, dar şi la personalitatea lui. Trebuie să-i spuneţi ceea ce vrea să audă.

După ce v-aţi documentat temeinic şi v-aţi notat aspectele pe care trebuie să puneţi accentul, începeţi să lucraţi la prezentare, care trebuie să cuprindă 3 părţi: *introducerea, cuprinsul, încheierea.*

Introducerea

În deschiderea prezentării, indiferent dacă vă hotărâţi să folosiţi prezentarea memorizată, **vânzarea în N paşi,** prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor sau prezentarea bazată pe rezolvarea problemelor, trebuie în primul rând să spuneţi cine sunteţi, ce organizaţie reprezentaţi şi de ce vă aflaţi în faţa potenţialului client. Desigur, datele se schimbă în cazul în care aveţi alături un client vechi al dumneavoastră, nemaifiind nevoie să vă prezentaţi.

Despre modul în care este benefic să începeţi o discuţie cu un potenţial client aveţi informaţii în capitolul *„Deschiderea discuţiei“,* aşa că, în cele ce urmează vom evidenţia expunerea motivului pentru care vă aflaţi în faţa auditoriului, indiferent că este reprezentat de o persoană sau de mai multe.
În vânzări, există două mari scenarii, scenariul **problemă → soluţie şi scenariul dorinţă →**

RENTROP & STRATON

satisfacție, pe care trebuie să le construiți în funcție de ceea ce vindeți. Dumneavoastră trebuie să vorbiți, aşadar, despre problema sau dorința potențialului client şi despre soluția sau satisfacția pe care i-o oferiți.

Scenariul problemă → soluție
Pentru scenariul problemă/soluție este edificator exemplul de mai sus. Prin urmare, problema o reprezintă siguranța sediului firmei fiecăruia dintre patroni, iar soluția oferită este asigurarea securității de către firma de pază şi protecție pe baza încheierii unui contract.

Scenariul dorință → satisfacție

Pentru a descrie cât mai bine acest scenariu, vom folosi exemplul următor:
Exemplu:
Sunteți agent de vânzări la o companie de telefonie mobilă care vine pe piață cu un produs şi cu un serviciu nou, un telefon care permite utilizatorului să trimită un e-mail oricând, din orice loc de pe glob.

În acest caz, dorința clientului este să aibă acces la Internet oricând şi de oriunde, iar **satisfacția i-o oferiți dumneavoastră.** Normal că nu poate fi considerat o problemă faptul că potențialul dumneavoastră client nu poate trimite un e-mail decât din fața calculatorului, ci mai degrabă un moft, cel puțin deocamdată.

Aceste două mari scenarii le veți recunoaşte sau ar trebui să le recunoaşteți în toate materialele publicitare, chiar dacă este vorba de spoturile TV publicitare, de afişele stradale, de paginile publicitare din reviste, de prezentările făcute de alți agenți de vânzări.

Indiferent despre care scenariu este vorba, ele au la bază aceeaşi structură. Şi o problemă, şi o dorință creează asupra clientului dumneavoastră o anumită tensiune. În momentul în care veți reuşi să găsiți soluția la problema lui sau îi veți satisface dorința, el se va simți mult mai bine, tensiunea va dispărea. **După ce ați evidențiat foarte clar problema sau dorința potențialului client şi ați vorbit despre soluția sau satisfacția pe care i-o puteți oferi, trebuie să treceți la argumente.** Arătați-i clientului că produsul sau serviciul dumneavoastră este cel care îl va ajuta. Este momentul să treceți la cuprinsul prezentării dumneavoastră.

Cuprinsul

Pentru ca potențialul client să acționeze în sensul dorit de dumneavoastră, aveți nevoie de argumente puternice pe care să le aduceți în favoarea produsului sau serviciului pe care doriți să-l vindeți şi de o povestire care să mențină trează atenția auditoriului. Acestea le veți expune în cuprinsul prezentării.

Argumentele sunt poate cel mai important punct al prezentării. Pentru a le scoate în evidență aveți nevoie de documentare. Dacă le puneți bine în valoare, clientul va cumpăra. Ştiți deja că un client nu cumpără neapărat ceea ce are nevoie, el cumpără ceea ce vrea, el trebuie să fie convins cu argumente puternice de utilitatea bunului sau serviciului pe care i-l oferiți. Este momentul să scoateți în evidență beneficiile pe care le va obține viitorul client.

Principalele beneficii (pentru a identifica mai multe beneficii, revedeți matricea beneficiilor din capitolul „Tehnici de vânzare. Pregătirea întâlnirii de vânzări“) pe care le urmăresc clienții dumneavoastră sunt următoarele:
– obținerea avantajelor financiare;
– îmbunătățirea performanței;

RENTROP & STRATON

– asigurarea securității;
– simplificarea activității;
– recunoaşterea.

Obținerea avantajelor financiare
Fiecare dintre dumneavoastră, în momentul în care doreşte să vândă ceva, are în vedere mai multe aspecte legate de partea financiară:
● **prețul,** poate cel mai important pentru client;

SFATUL NOSTRU

Țineți cont de faptul că un preț mic nu va duce nicăieri dacă clientul nu are încredere şi, de multe ori, un preț scăzut îl sperie pe potențialul cumpărător!

● **condițiile de plată** (bunul sau serviciul poate fi achitat în rate, în leasing, în lei, în valută; se oferă o reducere...);
● **ce este oferit în plus,** complementar produsului sau serviciului de bază (cadouri, garanție, livrare gratuită...);
● **cheltuielile** pe care clientul le elimină prin achiziționarea acestui produs sau serviciu (costurile de întreținere ale vechiului produs folosit...).

Îmbunătățirea performanței

Oricine doreşte să-şi îmbunătățească continuu performanțele. Produsul/serviciul dumneavoastră trebuie să asigure:
● **câştig de timp** (dacă vindeți automobile Tico, puteți scoate în evidență faptul că timpul de căutare a locului de parcare va fi mult mai scurt);
● **creşterea productivității muncii** (vindeți calculatoare de ultimă generație, al căror procesor puternic face ca timpul de reacție la comenzile operatorului să fie de ordinul milisecundelor, ceea ce va scădea timpul de aşteptare);
● **sporirea controlului** asupra activității întreprinse (vindeți o aplicație informatică în domeniul financiar, care, atunci când operatorul face o greşeală la întocmirea bugetului, îi atrage atenția);
● **creşterea nivelului de pregătire** (alături de aplicația financiară, oferiți şi un curs de pregătire).

Asigurarea securității

Trebuie să **puneți accentul pe serviciile post-vânzare,** clientul trebuie să fie sigur că după ce-i vindeți ceva nu dispăreți pur şi simplu. Scoateți în evidență relația pe termen lung. Clientul trebuie să ştie că-i **veți fi alături în rezolvarea problemelor** pe care le va întâmpina în utilizarea noului produs sau serviciu. Printre **aspectele pe care trebuie să le evidențiați** se regăsesc:
● **garanția oferită** (în ce constă garanția: în repararea produsului, în eventuala înlocuire a lui);
● **asistența profesională,** consultanța (trebuie să-l învățați cum să utilizeze produsul, astfel încât să obțină maximum de eficiență);
● **calitatea produsului** (clientul trebuie să ştie în momentul în care cumpără produsul că nu se strică peste trei zile);
● **securitatea în folosire** (vindeți jucării fabricate în conformitate cu standardele de calitate

RENTROP & STRATON

care asigură maximum de siguranță pentru copii).

Simplificarea activității

În momentul în care facem o nouă achiziție, dorim să ne facem viața mai uşoară, să ne uşurăm munca. **Clienții urmăresc la noul produs:**
● **să le simplifice activitatea** (un simplu calculator ne ajută să facem o împărțire mult mai repede decât pe hârtie);
● **pe cât posibil, să fie uşor de învățat modul de utilizare** (nimeni nu doreşte să ofteze, să pună o întrebare de trei ori şi tot să nu înțeleagă în momentul în care cineva îi explică ceva; la fel este şi în cazul în care ne sunt explicate instrucțiunile de folosire pentru noua achiziție);
● **să fie uşor de utilizat** (este ceva relativ, deoarece la început s-ar putea să ne fie greu, însă după un timp vom uita asta; este cazul unui program pentru calculator: inițial totul pare complicat, dar după un timp îl vom folosi din inerție).

Recunoaşterea

Recunoaşterea pe care şi-o doreşte oricine când cumpără un produs are un dublu sens:
● în primul rând, **clientul doreşte să fie recunoscut de către firma** de la care a cumpărat şi să fie tratat ca şi client (ex: să beneficieze în viitor de unele oferte speciale, să fie întrebat dacă este satisfăcut de performanțele produsului);
● în al doilea rând, **clientul urmăreşte să fie recunoscut de către alte persoane sau alte firme**, deoarece a achiziționat un produs bun, original, de beneficiile căruia nu dispune oricine.

În general, este de dorit ca, în funcție de client, **să scoateți în evidență două sau trei dintre beneficiile de mai sus** şi să puneți accent pe cel mai important pentru client. Dacă veți începe să le înşirați pe toate, riscați ca persoana cu care vorbiți să nu vă mai asculte. Aşadar, spuneți-i ceea ce vrea să audă şi nu mai mult.

SFATUL NOSTRU

În cazul în care vindeți un produs unei firme, puneți accentul pe beneficiile pe care le obține firma, dar nu uitați să vorbiți şi despre beneficiile pe care le obțin persoanele care folosesc produsul.

În concluzie, **trebuie să alegeți două sau trei beneficii esențiale pentru client şi să le argumentați.** Scoateți în evidență caracteristicile produsului sau serviciului oferit de dumneavoastră care se referă strict la beneficiile identificate. Pentru a formula clar caracteristicile produsului sau serviciului dumneavoastră, revedeti capitolul „Produsul“.

Aveți grijă, de asemenea, şi la **preîntâmpinarea eventualelor obiecții.** Nu aşteptați să formuleze clientul o anumită obiecție. Dumneavoastră v-ați documentat şi deja vă aşteptați la unele întrebări, aşa că e mai bine să dați răspunsul înainte de a fi formulată întrebarea. De fiecare dată când simțiți că potențialul client începe să aibă dubii asupra a ceea ce-i explicați, folosiți anumite trucuri care să vă pună într-o lumină favorabilă (arătați-i scrisori de recunoştință de la actualii clienți, articole de presă, grafice comparative...).

RENTROP & STRATON

Sfaturi practice pentru a argumenta eficient

Există anumite cuvinte şi expresii în vocabularul agenților de vânzări pe care este benefic să le folosiți, întrucât au un impact pozitiv asupra auditoriului dumneavoastră. De asemenea, sunt cuvinte şi expresii care trebuie evitate pe cât posibil.

Cuvinte şi expresii care dau valoare prezentării dumneavoastră:

– *eficiență, câştig, lider, puternic, primul, rezultate, a reuşi, solid, eficace, competitiv, productiv* **(relevă performanța);**
– cadou, economie, ofertă, investiție, profit, profitabil, ieftin, reducere, cost **(scot în evidență aspectele financiare);**
– *calitate, performanță, pregătire, libertatea de a alege, personalizat, valoare, dacă vreți, dumneavoastră, flexibilitate* **(relevă performanța);**
– *încredere, garantat, protecție, siguranță, pe termen lung, fără risc, dovedit* **(măresc siguranța clientului);**
– *confort, uşor, simplu, fără grijă, de la început, cu minimum de efort* **(scot în evidență simplificarea).**

Cuvinte şi expresii care trebuie evitate:

– *vă pot ajuta cu ceva?* **(formulare cu care suntem întâmpinați aproape întotdeauna când intrăm într-un magazin, este deja o adresare standard, care chiar deranjează);**
– *sincer vă spun, foarte sincer, cu mâna pe inimă, vă jur, nu vă mint deloc* (**expresii care sună nesincer);**
– *eu sunt şeful, eu mă ocup de asta* (nu credeți că aceste formulări exprimă mai mult nesiguranța decât siguranța? ; **(reprezentați o companie, aşa că ce dacă sunteți sau nu şeful?).**

Concepții care trebuie evitate:

● **Denigrarea concurenței.** Faceți o prezentare a produselor dumneavoastră. **Scoateți în evidență punctele forte ale acestora,** dar nu faceți referire la concurență, pentru că aveți de pierdut. Poate că persoana sau persoanele cu care stați de vorbă ştiu mai multe despre concurenți decât dumneavoastră sau poate deja lucrează cu aceştia.

● **Negocierea prețului.** Nu-i cereți niciodată potențialului client să propună un preț pentru produsul/serviciul oferit de dumneavoastră **şi nu negociați prețul** pe care dumneavoastră l-ați fixat dinainte decât în condiții avantajoase şi pentru dumneavoastră. Acestea inspiră neîncredere. În plus, atunci când comunicați prețul fiți foarte sigur pe dumneavoastră. Dacă veți ezita, potențialul client va înțelege că prețul nu este în concordanță cu calitatea produsului oferit.

● **Comportamentul disperat.** Dumneavoastră sunteți cel care îi oferiți potențialului client un produs/serviciu de care el are nevoie. **Nu-i dați de înțeles că dacă va cumpăra de la dumneavoastră vă va face un favor.** El va cumpăra pentru beneficiile pe care le va obține. Va fi o afacere profitabilă pentru ambele părți.

● **Ghicitul.** Dacă, din anumite motive, nu cunoaşteți răspunsul la vreo întrebare a potențialului client, nu inventați ceva ce credeți că acesta ar vrea să audă. Afirmați că nu ştiți răspunsul şi că îl veți afla cât mai repede posibil.

RENTROP & STRATON

● **Promisiunile neîntemeiate.** Nu încercați să vă puneți într-o lumină favorabilă făcând **promisiuni pe care nu sunteți sigur că le veți putea respecta.** Prin ele, veți nărui încrederea potențialului client.

● **Supraestimarea.** Desigur că vă cunoaşteți perfect produsul şi poate că sunteți expert în domeniul dumneavoastră de activitate. Cu toate acestea, nu puteți susține că ştiți totul despre fiecare potențial client. Numai el este cel care cunoaşte situația în care se află, aşa că ascultați-l şi apoi oferiți-i soluția de care are nevoie.

● **Lipsa de respect.** Sunt mulți agenți de vânzări care, în timpul unei întrevederi cu un potențial client, răspund atunci când le sună telefonul. **Alții îi relatează potențialului client cât sunt ei de ocupați şi ce favoare îi fac acestuia** că au venit să-i facă o ofertă. Acestea îl pun într-o situație jenantă pe potențialul client. Fiți modest şi politicos şi vi se va răspunde cu aceeaşi monedă.

● **Numerotarea potențialilor clienți.** Există agenți de vânzări care îşi consideră potențialii clienți ca fiind la fel. Au aceleaşi nevoi, vor cumpăra acelaşi produs, fiecare având un număr. Trebuie să vă gândiți că **sunt diferiți şi să-l tratați pe fiecare în parte aşa cum se aşteaptă să fie tratat.**

Folosirea mijloacelor audio-vizuale

În cuprinsul prezentării, **trebuie să utilizați pe cât posibil mijloacele audio-vizuale,** deoarece este demonstrat ştiințific faptul că mesajele care se adresează atât văzului, cât şi auzului sunt mai eficiente cu aproximativ 70% decât cele care se adresează numai auzului. Vom descrie în continuare **trei dintre cele mai utilizate mijloace audio-vizuale** în prezent şi **vom descrie principalele lor avantaje şi dezavantaje.**

1. Tabla albă sau neagră

Este un instrument destul de popular, însă cam primitiv. **Principalul dezavantaj este că nu puteți să vă pregătiți materialele anticipat.**
Poate fi folosită la:
● construirea unui caz;
● centralizarea ideilor;
● brainstorming;
● consemnarea întrebărilor auditoriului.

Nu trebuie să folosiți acest instrument de lucru în cazul în care:
● doriți un stil pretențios;
● doriți crearea unei impresii puternice;
● doriți să proiectați anumite imagini.

<u>Alte dezavantaje sunt următoarele:</u>
● după ce tabla s-a umplut şi vreți să scrieți în continuare, nu puteți păstra informațiile;
● este nevoie de un efort susținut pentru a o şterge în întregime;
● este greu să vă controlați scrisul dacă nu folosiți frecvent acest suport.

2. Flipchartul

Flipchartul **este folositor atunci când aveți nevoie de feedback şi interacțiune**, deci numai la prezentările vaste, care necesită un volum bogat de informație.

RENTROP & STRATON

Principalele avantaje ale flipchartului sunt:
● **puteți pregăti informațiile anticipat** și să le dezvăluiți la momentul oportun;
● **poate stoca o cantitate mare de informație,** care poate fi lăsată la vedere pe toată durata prezentării, fără să distragă atenția auditoriului.

Principalele dezavantaje sunt:
● **nu are un aspect profesional;**
● **nu atrage prea tare** atenția auditoriului.

3. Retroproiectorul

Retroproiectorul este probabil **instrumentul cel mai des folosit la o prezentare**. Este preferat deoarece:
● **dă impresia de profesionalism;**
● **proiectează o imagine clară;**
● **este mobil şi uşor de montat,** fiind nevoie doar de o priză şi un perete;
● **vă permite să reveniți asupra informațiilor** prezentate anterior;
● **foliile transparente sunt uşor de pregătit.**
Dezavantajele sunt mult mai puțin importante decât la celelalte instrumente. Unul dintre ele poate fi **lipsa curentului electric** la momentul prezentării, ceea ce vă poate da planurile peste cap.

Povestirea

„Ştiți ce mi s-a întâmplat aseară când m-am întors acasă? M-am întâlnit cu un fost client care mi-a spus...“

Povestirea unei întâmplări reale sau mai puțin reale are menirea de a atrage şi a menține atenția. Exemplul de mai sus sunt sigur că trezeşte curiozitatea. *„Oare ce i s-a întâmplat?“, „Oare ce i-a spus clientul?“*

Chiar dacă s-ar putea să vi se pară că este mai puțin important acest aspect al prezentării sau poate chiar este mai puțin important, totuși se recomandă să încercați să nu săriți peste el. În general, oamenii sunt încordați sau „nu au nici un chef“ atunci când participă la o prezentare („A, pe mine m-a trimis şefu' aici, nu ştiu de ce, chiar crede că nu muncesc destul la birou?“), aşa că **ideal ar fi să le povestiți ceva frumos, ceva care să-i atragă,** dacă se poate, o întâmplare veselă, o întâmplare cu un client sau... altceva.

De pildă: *„În urma unui chestionar făcut în rândul clienților noştri, am ajuns la concluzia că profitul lor a crescut cu 10-40%, în timp ce productivitatea angajaților a sporit cu 14-18%. În plus, în urma îmbunătățirilor pe care le-am adus serviciilor noastre în ultimii doi ani, rata de satisfacție a clienților a crescut în medie cu 12%.“*
Această precizare este tot o povestire, dar este ceva interesant pentru cei ce vă ascultă, ceva care scoate în evidență nu numai faptul că sunt mulțumiți clienții dumneavoastră, ci şi faptul că societatea dumneavoastră ține cont de părerile clienților.

Puteți povesti, de asemenea, cum **un client al dumneavoastră folosea incorect produsul vândut de dumneavoastră, de pildă, o maşină de spălat,** şi era complet nemulțumit. Chemându-vă, **i-ați arătat din nou modul de funcționare,** aşa cum o făcuserăți şi când i-ați vândut produsul. I-ați arătat şi pliantul cu instrucțiunile de folosire şi a înțeles în sfârşit. Dacă aveți simțul umorului, aceasta poate fi transformată într-o întâmplare hazlie.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Pentru ca povestirea dumneavoastră să-şi atingă scopul, trebuie, bineînţeles, să ţineţi cont de auditoriu. Dacă veţi întâlni un tânăr plin de viaţă, desigur că-i veţi povesti altceva decât unui om mai în vârstă şi foarte serios.

Încheierea

Dacă aţi parcurs drumul până aici şi potenţialul client v-a urmărit de-a lungul prezentării, **este momentul să încheiaţi.** Va trebui să faceţi **un rezumat a ceea ce aţi analizat în cuprins, evidenţiind beneficiile obţinute de clienţii dumneavoastră.** Apoi trebuie să arătaţi calea de urmat pentru încheierea tranzacţiei. Este foarte important să amintiţi beneficiile pe care le va obţine viitorul client, pentru a nu lăsa nici un loc de îndoială asupra alegerii pe care el o va face.

Acesta este momentul în care trebuie să vă atingeţi **obiectivul principal, acela de a vinde. Trezirea atenţiei, menţinerea interesului, stimularea dorinţei** au fost doar obiective secundare. Dacă pe acestea le-aţi trecut cu bine, trebuie să mergeţi mai departe, până la **încheierea contractului** sau obţinerea angajamentului din partea potenţialului client că va cumpăra. Totul va fi simplu cu clienţii care au fost pe deplin convinşi. Problemele apar la cei care nu sunt siguri de utilitatea pe care le-o poate oferi produsul sau serviciul dumneavoastră. De aceea trebuie să găsiţi o cale prin care să deschideţi conversaţia cu potenţialul client *(„Mă aflu aici pentru a vă răspunde la întrebări. Vă rog să mi le adresaţi!“, „Sunt gata să vă răspund la întrebări.“, „Ce părere aveţi despre asta?“).*
Concentraţi-vă apoi pentru a răspunde eventualelor obiecţii pe care potenţialul client le are (revedeţi capitolul „Tehnici de vânzare. Prezentarea şi tratarea obiecţiilor“).

După tratarea obiecţiilor, potenţialul client ar trebui să fie convins că merită să cumpere. Altfel, dacă încă mai are dubii, vă va fi foarte greu. Prin urmare**, încercaţi pe cât posibil să nu amânaţi încheierea contractului.** Trecerea timpului va face ca dubiile potenţialului client să se mărească. Poate el va uita multe din detaliile prezentării dumneavoastră, aşa că probabilitatea ca el să mai cumpere va scădea odată cu trecerea timpului. **Chiar dacă nu încheiaţi acum contractul, forţaţi-l pe potenţialul client să-şi ia angajamentul că va semna.**

În cazul în care nu aţi reuşit să încheiaţi contractul cu potenţialul client, **nu disperaţi**. **Analizaţi-vă prezentarea în amănunt şi încercaţi să descoperiţi greşelile pe care le-aţi făcut.** Rămâneţi în relaţii bune cu cel care v-a refuzat, poate altă dată va accepta oferta dumneavoastră. Fiţi convins de faptul că dacă vă îmbunătăţiţi prezentarea după fiecare eşec, procentul reuşitelor dumneavoastră va creşte.

Prezentarea şi tratarea obiecțiilor

Prezentarea memorizată
Vânzarea în N paşi
Prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor
Tratarea obiecțiilor

Scopul prezentării este de a determina clientul să cumpere. Vânzătorul nu urmăreşte să-l informeze pe client pur şi simplu. **Nu face instruire sau consultanță gratuită**. Tot ce se întâmplă în timpul prezentării are, din punctul de vedere al vânzătorului, o singură finalitate: **oferta să devină irezistibilă, deci clientul să nu poată face altceva decât să cumpere.** Diferența de nuanță este crucială pentru succes: **vânzătorii slabi se concentrează pe vânzare, cei buni pe a face oferta irezistibilă.** Clientul va rezista unui vânzător slab, dar va „capitula“ în fața unei oferte bune.

Oferta este irezistibilă atunci când ea îi aduce clientului beneficiile pe care şi le dorea cel mai mult. Beneficiile care contează sunt cele din mintea clientului. Rolul prezentării este **să concentreze gândurile şi emoțiile clientului asupra acestor beneficii.** Există 4 tehnici fundamentale de prezentare, care vor fi descrise în detaliu în acest capitol:

1. prezentarea memorizată;
2. vânzarea în N paşi;
3. prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor;
4. prezentarea bazată pe rezolvarea problemelor.

Ca regulă generală, orice prezentare trebuie **să atragă atenția, să trezească interesul**, să inducă dorința de a cumpăra/să creeze convingerea că asta este cea mai bună alegere şi, evident, să declanşeze acțiunea de cumpărare.

Prezentarea memorizată

A fost introdusă pe scară largă în anii ‘20 în SUA, fiind folosită pentru prima dată de către compania NCR în urma constatării că majoritatea vânzătorilor săi de succes spuneau cam aceleaşi lucruri. De aceea, compania a elaborat un text unic, pe care toți vânzătorii trebuiau să-l spună oricărui client pe care îl vizitau. La acea dată comercializa case de marcat, în prezent echipamente şi programe pentru gestiunea magazinelor şi efectuarea plăților. **Succesul metodei se bazează pe următoarele premise:**

1. clienții sunt bine aleşi (fac parte din acelaşi segment de piață). Un segment de piață grupează clienți care au acelaşi tip de nevoi. Întrucât au aceleaşi nevoi, este normal să aştepte aceleaşi beneficii de la un produs. Prezentarea memorizată vorbeşte exact de aceste beneficii şi de aceea este irezistibilă;

2. dorința de cumpărare poate fi declanşată de simpla menționare a beneficiilor. Asta presupune fie că produsul/serviciul în sine se cumpără din impuls, fie că în prealabil clientul şi-a făcut o idee foarte clară despre ceea ce vrea şi a făcut deja eforturi pentru a-l găsi.

A doua premisă merită lămurită. În primul rând, în situația produselor care se cumpără din impuls, clientul nu are nevoie de prea mult timp de gândire pentru a se hotărî dacă vrea sau nu

RENTROP & STRATON

produsul/serviciul. Îi este suficient să îl vadă şi să asiste la prezentare pentru a cumpăra. De obicei, **produsele care nu costă mult se vând astfel.** Sau, din contră, anumite categorii care costă foarte mult, dar care sunt greu de comparat în mod obiectiv unele cu altele: obiectele de artă, îmbrăcămintea scumpă, automobilele de colecţie etc.

În al doilea rând, **dacă la client deja s-a format o opinie clară despre ceea ce îşi doreşte, înseamnă că se află sub presiunea nevoii.** Din această cauză prima ofertă care îi oferă toate beneficiile aşteptate are mari şanse să fie acceptată. În general, majoritatea bărbaţilor care intră într-un magazin sunt în această situaţie. **Femeile pot merge acolo şi din dorinţa de a petrece în mod plăcut timpul** (cam la fel cum vizitează cineva muzeele). Adesea, pentru asemenea ocazii merg în grup câteva prietene. Pe de altă parte, multe femei se simt bine cumpărând din impuls lucruri care le plac, deşi iniţial nu-şi propuseseră asta. De aceea, vânzătorii buni pot transforma o „vizită la muzeu“ într-o vânzare.

Nu doar produsele care se vând prin magazin, prin telefon/televizor sau din uşă-în-uşă se pretează la acest tip de vânzare. Corporaţia NCR, care a inventat metoda, comercializa la acea dată case de marcat. Nevoia unor case de marcat fiind în general clar definită, metoda se preta cu uşurinţă. În prezent, ei furnizează echipamente şi programe pentru gestiunea magazinelor şi efectuarea plăţilor. **Segmentarea clienţilor după nevoi** fiind relativ simplă în continuare (tipul şi dimensiunile magazinului sunt factorii principali care influenţează alegerea echipamentelor şi a programelor aferente), o mare parte din produsele lor se pot încă vinde în acest mod.

Vânzătorul vorbeşte cam 80% din timpul întâlnirii. Dacă segmentarea s-a făcut corect, obiecţiile sunt în general puţine şi previzibile. De aceea, de multe ori, ele sunt preîntâmpinate din însuşi textul prezentării.

Avantajele prezentărilor memorizate sunt:
1. ajută vânzătorii începători să obţină rezultate destul de apropiate de cei cu foarte multă experienţă. În loc să descopere încet-încet beneficiile „care merg“, au deja reţeta succesului. În plus, „să ştie ce să spună“ e un factor care contribuie la creşterea încrederii în sine la începutul carierei. **Încrederea în sine determină atitudinea profesională corectă** în timpul întâlnirii, ceea ce de asemenea contribuie favorabil la succesul vizitei de vânzări;

2. oferă certitudinea că oricare vânzător al companiei va avea o prezentare bine alcătuită. În plus, de la oricare vânzător ar veni informaţiile, ele vor fi întotdeauna aceleaşi. Un client care în mai multe ocazii primeşte informaţii diferite în legătură cu acelaşi produs ar putea privi cu încredere propunerea;

3. funcţionează bine atunci când timpul este scurt, pentru că se concentrează exact pe ceea ce are clientul de câştigat dacă alege produsul;

4. funcţionează bine cu produsele cu utilizări clare (cărţi, cosmetice, articole de bucătărie, bijuterii, articole sportive, îmbrăcăminte). În general este vorba de produse nu foarte tehnice, dar, aşa cum am văzut, şi echipamente precum casele de marcat se pretează la asemenea tip de prezentare. Altfel spus, produsele tehnice care se vând în mod normal prin magazine, prin emisiuni de teleshopping, prin poştă sau prin Internet se vând bine folosind această metodă de prezentare.

Limitele principale ale acestei metode sunt:

1. riscă să prezinte caracteristici, avantaje sau beneficii irelevante pentru client (proastă segmentare sau client cu nevoi complexe);

2. poate fi percepută ca o metodă agresivă pentru că se scurge de obicei puţin timp între

RENTROP & STRATON

momentul în care vânzătorul şi clientul se întâlnesc şi momentul în care vânzătorul încearcă să finalizeze vânzarea.

Ca modalităţi de deschidere a discuţiei, merg majoritatea procedeelor discutate la capitolul „*Deschiderea discuţiilor* ".

Vânzarea în N paşi

Are la bază **prezentarea memorizată sau, mai precis, o serie de prezentări memorizate.** Se foloseşte când:
1. trebuie vândute mai multe produse diferite către acelaşi client;
2. nevoile clientului sunt cunoscute în mare măsură, dar trebuie totuşi adaptată oferta în funcţie de situaţia concretă constatată în timpul vizitei;
3. vânzătorul are şi alte sarcini de îndeplinit la client în afară de a vinde (trebuie să colecteze bani pentru vânzările anterioare, să verifice dacă produsele aflate în stocul clientului nu au expirat, să facă merchandising etc.).

Vizita este, în acest caz, **descompusă în N etape**, vânzătorul fiind instruit ce anume să facă în fiecare dintre ele.

Exemplu:
Aceasta este o vânzare în 12 paşi. Un vânzător de la o firmă de bunuri de larg consum vizitează un magazin din teritoriul pe care îl are în responsabilitate.

Pasul 1: *verifică situaţia clientului citind informaţiile din cartea traseului.*
Pasul 2: *intră în magazin şi salută personalul.*
Pasul 3: *vizitează magazinul verificând prezenţa pe raft a mărfurilor proprii şi concurente, notează observaţiile importante, verifică dacă sunt produse proprii expirate sau care expiră în curând.*
Pasul 4: *vizitează depozitul pentru a verifica valorile stocurilor şi dacă sunt produse expirate sau care expiră în curând.*
Pasul 5: *se întâlneşte cu şeful de magazin, pe care îl salută.*
Pasul 6: *ia comanda obişnuită de la şeful de magazin.*
Pasul 7: *vinde pentru a mări cantităţile sau a plasa alte sortimente, obţinând astfel comanda suplimentară (dacă există obiecţii, le rezolvă cu această ocazie).*
Pasul 8: *colectează banii/cecurile pentru vânzările anterioare, discută eventualele întârzieri la plată, obţine angajamentele necesare.*
Pasul 9: *se desparte de şeful de magazin în cele mai bune relaţii.*
Pasul 10: *se întoarce în magazin şi ia măsurile de merchandising necesare (pune produse pe raft, construieşte stive de produse, pune afişe etc.).*
Pasul 11: *îşi ia rămas bun de la personalul magazinului.*
Pasul 12: *transcrie în cartea traseului toate informaţiile notate în timpul vizitei.*

Pentru ca metoda să funcţioneze, vânzătorul trebuie să aibă deja o oarecare relaţie cu cumpărătorul. Vânzătorul are o abordare mai flexibilă decât în cazul prezentărilor memorizate pentru că trebuie să-şi ajusteze conţinutul în funcţie de ceea ce constată în paşii anteriori.

În general, vânzătorul controlează conversaţia: el deschide discuţia, **prezintă caracteristicile, avantajele şi beneficiile** produselor pe care doreşte să le vândă suplimentar pe lângă comanda

RENTROP & STRATON

obişnuită, apoi răspunde la întrebările clientului. De asemenea, el va trata obiecţiile pe măsură ce apar, urmând să finalizeze vânzarea prin obţinerea unei comenzi suplimentare pe lângă cea tradiţională. **Diferenţa principală** faţă de primul tip de prezentare este că, datorită faptului că a avut timp să strângă mai multe informaţii relativ la situaţia curentă, modul în care alege ce să prezinte şi cum să răspundă obiecţiilor este particularizat pentru clientul curent. La alt client, lucrurile vor fi spuse în mod diferit pentru că şi situaţia va fi alta chiar dacă în linii mari se vor vinde tot aceleaşi produse.

SFATUL NOSTRU

Metoda vânzării în N paşi se pretează foarte bine la cumpărările repetate sau la cumpărările repetate modificate. Un lucru foarte important de reţinut este că, în asemenea situaţii, vânzătorii riscă să se plafoneze: clientul are încredere în produse, în firma furnizoare şi în vânzător; de aceea, fiecare vizită se încheie de obicei cu o comandă. Singura problemă este că de multe ori avem de a face doar cu comanda obişnuită. Vânzătorul se transformă în chelner – nu vinde nimic, ci doar notează ce îi cere clientul. De aceea, în situaţiile în care majoritatea timpului se vinde la clienţi tradiţionali, compania trebuie să prevadă ca unul dintre cei N paşi să fie obligatoriu obţinerea unei comenzi suplimentare. Desigur, pentru ca acest lucru să reuşească, vânzătorul trebuie înarmat periodic cu produse noi, campanii promoţionale, materiale de merchandising cum ar fi afişele etc.

Avantajele principale ale acestei metode de prezentare sunt:

1. multe obiecţii pot fi prevenite, deoarece primii paşi permit familiarizarea cu situaţia. De asemenea, vânzătorul îşi poate face o idee mai bună despre ce poate să propună suplimentar clientului;

2. informaţiile sunt prezentate structurat (deoarece în spatele discursului se află una sau mai multe variante de prezentări memorizate) şi, în acelaşi timp, sunt ancorate în realitatea clientului;

3. interacţiunea cu clientul este mai amplă, ceea ce întăreşte bunele relaţii.

Întrucât în timpul vizitei vânzătorul se interesează în mod vizibil de bunul mers al afacerilor clientului şi chiar prestează unele **„servicii gratuite“** de merchandising, imaginea de vânzător agresiv, preocupat doar de propriul plan de vânzări, se estompează de cele mai multe ori.

Singura limitare este că această metodă necesită o relaţie deja existentă cu clientul.

Ca modalităţi de deschidere a discuţiei, merg majoritatea procedeelor discutate la capitolul *„Deschiderea discuţiilor “*.

Prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor

Primele două metode de prezentare porneau de la premisa că nevoile clienţilor sunt fie cunoscute exact, fie ştiute în cea mai mare parte. Succesul lor se baza deci pe faptul că oameni care au nevoi asemănătoare vor reacţiona la fel atunci când li se oferă ceva cu adevărat folositor.
Există situaţii în care oricât de bine s-ar face prospectarea, **nevoile clientului nu sunt cunoscute decât vag înainte de întâlnire.** Atunci când serviciul sau produsul sunt complexe, ele pot, în principiu, rezolva un spectru larg de nevoi posibile ale clientului. Dar ceea ce le trebuie acestor clienţi nu sunt soluţii generice. Ei le vor perfect adaptate nevoilor precise şi, de multe ori, unice. *„Produsul nostru face orice doriţi – cumpăraţi-l!“* **este o formulă extrem de slabă de vânzare.**

RENTROP & STRATON

Metoda prezentării bazate pe satisfacerea nevoilor răspunde situației în care trebuie furnizată o soluție precisă folosind produse sau servicii cu caracteristici complexe.

Caracteristic pentru această metodă de prezentare este că ea se desfăşoară de obicei în trei etape:

1. identificarea nevoilor;

2. analiza nevoilor;

3. satisfacerea nevoilor.

Identificarea nevoilor

Deschiderea discuțiilor se face de obicei printr-o întrebare care invită clientul să înceapă să explice nevoile.

Exemple:
Ce anume v-ar interesa la un automobil?
Ce ar trebui să vă asigure în primul rând un nou program de contabilitate? Ce tip de locuință căutați?
Ce specific ați dori să aibă barul? (întrebare pusă de un arhitect sau un decorator unui proprietar care vrea să-şi deschidă un bar în spațiul nou achiziționat).

În această etapă, clientul trebuie lăsat să se exprime liber. Dacă vânzătorul încearcă să dirijeze discuția prematur, fie rămân lucruri importante nespuse, fie interlocutorul devine ostil pentru că i se pare că vânzătorul este preocupat să vândă cu orice preț ce vrea el, nu ce are nevoie clientul. **Vânzătorul trebuie să noteze ceea ce spune clientul.** Pe lângă faptul că astfel nu va uita ceva, îşi şi arată **respectul față de client** şi interesul pentru a-l servi cât mai bine. Ambele conduc, evident, către o atitudine favorabilă a cumpărătorului. Singurele situații în care vânzătorul intervine în această etapă sunt fie **pentru a clarifica ceva ce nu a înțeles**, fie pentru a încuraja cumpărătorul să continue *(„Aha! Interesant! Vă înțeleg perfect! Continuați, vă rog!“).*

SFATUL NOSTRU

Este important ca, în faza de identificare a nevoilor, vânzătorul să nu-l bombardeze pe cumpărător cu întrebări şi din alt motiv: la început, mai ales dacă este prima întâlnire, cumpărătorul nu se simte prea confortabil să discute cu un „străin“. Sigur, vânzătorul se află acolo cu acordul clientului vor rezolva eventualele obiecții, iar la pasul al patrulea se va finaliza solicitându-se comanda.

Dacă satisfacerea nevoilor urmează imediat după analizarea lor, **atunci vânzătorul apelează la una dintre variantele de prezentare memorizată pregătite din timp.** Dacă în etapa pregătirii vizitei a construit matricea beneficiilor şi câteva scenarii pentru întâlnire, atunci îi va fi uşor să aleagă exact beneficiile care ştie că sunt interesante pentru client. La fel ca în cazul precedent, va răspunde eventualelor întrebări şi va trata obiecțiile. Îndată ce observă că a reuşit să-l mulțumească pe client, va finaliza vânzarea solicitând comanda.

Avantajele acestei metode sunt următoarele:
1. este una dintre cele două care vă permit să vindeți produse ori servicii complexe, pentru că în asemenea cazuri e greu de ghicit înainte de discuția cu clientul care sunt beneficiile cele mai importante;
2. permite construirea unei relații de calitate cu clientul. Metoda în sine dovedeşte că vânzătorul chiar vrea să servească bine clientul.

RENTROP & STRATON

Limitările metodei sunt:

1. dacă nevoia este extrem de complexă, un singur interlocutor nu este de ajuns pentru ca vânzătorul să poată face o „ofertă irezistibilă". În aceste condiții se recomandă următoare metodă, cea a prezentării bazate pe rezolvarea problemelor;

2. necesită un timp destul de lung. Dacă timpul este scurt, trebuie mers „la risc" şi folosită o prezentare memorizată sau o vânzare în N paşi. În acest caz, vânzătorul trebuie să se bazeze pe observație, pe propria experiență şi pe ceea ce a reuşit să observe până în momentul întâlnirii.

În ceea ce priveşte **modalitatea potrivită** de deschidere a discuțiilor, se poate folosi **metoda SPIN** cu mult succes sau celelalte deschideri prin întrebări (vezi şi capitolul „Deschiderea discuțiilor").

Următoarele deschideri prin afirmații sunt de asemenea *potrivite („Să facem cunoştință", Complimentul, Cunoştința comună).* Deschiderile prin demonstrații sunt, în general, nerecomandate, pentru că vânzătorul nu ştie care sunt nevoile exacte.

Prezentarea bazată pe rezolvarea problemelor

Sunt situații în care vânzarea presupune identificarea unor nevoi/probleme deosebit de complexe. Pentru a identifica corect ce condiții trebuie să satisfacă soluția pentru a fi corespunzătoare, vânzătorul trebuie să strângă date din multe surse şi să vorbească cu multe persoane, fiecare cu rol în decizia de cumpărare. **Prezentarea bazată pe satisfacerea nevoilor nu mai este corespunzătoare pentru că un singur interlocutor este insuficient.**

Metoda are 6 paşi:
1. se „vinde" necesitatea analizei problemei. Altfel spus, vânzătorul trebuie să obțină permisiunea clientului de a discuta cu toate persoanele implicate;
2. se desfăşoară strângerea şi analizarea informațiilor, după modelul de la metoda anterioară. De foarte multe ori, vânzătorul este însoțit de o echipă de specialişti din propria firmă;
3. vânzătorul prezintă concluziile analizei şi verifică faptul că într-adevăr clientul doreşte sincer să rezolve problemele identificate;
4. se elaborează o soluție pentru client. De obicei aici responsabilitatea principală este la specialiştii firmei, care folosesc informațiile strânse în etapele anterioare;
5. vânzătorul preia soluția şi, pe baza ei, pregăteşte prezentarea care devine un fel de „prezentare memorizată" întrucât de acum se cunosc limpede beneficiile;
6. vânzătorul, eventual însoțit de o echipă de specialişti, **se întâlneşte cu clientul** (şi, eventual, cu echipa acestuia).

Datorită complexității procesului, în asemenea cazuri **vânzătorii sunt de obicei înzestrați şi cu capacități manageriale deosebite,** întrucât vor coordona câțiva specialişti, fiecare având domeniul său de expertiză.

De asemenea, în timpul prezentării propriu-zise, vânzătorul va coordona un „balet" în care fiecare dintre membrii echipei sale vor prezenta bucățile din ofertă care țin de responsabilitatea lor. Este de la sine înțeles că specialiştii care apar într-o întâlnire de vânzări trebuie să aibă şi abilități de comunicare corespunzătoare, pe lângă expertiza tehnică propriu-zisă.
De multe ori, **vânzătorul are şi datoria de a se asigura că membrii echipei sale sunt bine pregătiți** şi pentru o discuție de vânzări, nu numai pentru o prezentare de specialitate, ca de la expert la expert.

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Este extrem de important ca, în etapa 3, vânzătorul să dea dovadă de foarte multă abilitate. Două sunt greşelile grave care pot fi făcute în această etapă:
1. să încerce să-i „bage pe gât" o soluție clientului. Soluția trebuie elaborată pe îndelete, numai după ce clientul a confirmat că acestea sunt într-adevăr problemele;
2. să treacă la elaborarea soluției înainte să aibă confirmarea clientului că într-adevăr doreşte rezolvarea problemei. Sunt cazuri în care, văzând rezultatele analizei, clientul hotărăşte, din diferite raţiuni, să lase lucrurile aşa cum sunt.
Ambele greşeli conduc la eşecul vânzării. Timpul folosit pentru etapele 4, 5 şi 6 este complet irosit. Şi nu e doar timpul vânzătorului, ci şi al specialiştilor firmei, care puteau face ceva productiv.

Un alt risc în asemenea situații este ca prezentarea să se transforme în **„consultanță gratuită".** Clientul fie va folosi informația pentru a apela la alt furnizor, fie va rezolva situația cu forțe proprii. **Responsabilitatea principală** pentru ca aşa ceva să nu se întâmple **este tot la vânzător.** El trebuie să fie sigur că s-a răspuns la toate obiecțiile în mod convingător şi, odată ce are această certitudine, **trebuie să preseze pentru finalizare.**

La fel ca la prezentarea bazată pe sa**tisfacerea nevoilor, modalitatea potrivită de deschidere a discuțiilor poate fi metoda SPIN.** Tot cu mult succes se pot folosi celelalte deschideri prin întrebări (vezi şi capitolul „Deschiderea discuțiilor"). Următoarele deschideri prin afirmații sunt de asemenea potrivite *(„Să facem cunoştință", Complimentul, Cunoştința comună).* Deschiderile prin demonstrații sunt, în general, nerecomandate, pentru că vânzătorul nu ştie care sunt nevoile exacte.

Tratarea obiecțiilor

Se întâmplă foarte des ca oferta să fie respinsă, chiar dacă vânzătorul o consideră *„imposibil de refuzat"*. Uneori cumpărătorul obiectează chiar împotriva ideii de a asculta prezentarea. Evident că, pentru a reuşi vânzarea, obiecțiile trebuie tratate. Primul pas este identificarea tipului de obiecție, apoi ea va fi tratată conform regulilor pentru categoria din care face parte.

După impactul pe care îl pot avea **asupra reuşitei vânzării, obiecțiile pot fi:**
● **obiecții minore,** care de fapt arată interesul pentru produs/serviciu. În acest caz cumpărătorul doreşte mai multe informații;
● **obiecții majore,** care indică opoziția cumpărătorului față de cumpărare sau față de necesitatea de a i se prezenta produsul. Deblocarea se va face tot furnizând suficiente informații, deşi la prima vedere cumpărătorul vrea să termine întâlnirea cât mai repede.

În afară de impact, obiecția mai este caracterizată de natura ei:
● **obiecții de amânare** – cumpărătorul amână întâlnirea sau, dacă întâlnirea a avut loc, amână plasarea comenzii;
● **obiecții privind nevoia** – se referă fie la faptul că nevoia nu există pur şi simplu, fie că a fost incorect înțeleasă de vânzător;
● **obiecții privind produsul/serviciul** – vizează caracteristicile, avantajele sau beneficiile şi apar fie înaintea prezentării („las' că ştiu eu că nu e bun") fie pe parcursul sau la sfârşitul ei;
● **obiecții privind originea produsului/serviciului** – privesc locul unde este fabricat produsul, firma care-l fabrică sau chiar persoana care îl vinde;

RENTROP & STRATON

● **obiecţii de natură bănească** – cel mai adesea este vorba de preţ, dar, de asemenea, poate fi legată şi de sistemul de rate, de mărimea sau durata creditului acordat;
● **obiecţiile ascunse** – pot fi de oricare dintre tipurile de mai sus, dar nu este ridicată explicit de către cumpărător, ci detectabilă doar prin aceea că deşi pare convins, cumpărătorul refuză să facă vreo comandă.

Ca regulă generală obiecţiile sunt tratate în doi paşi:
1. întâi obiecţia **trebuie cu adevărat înţeleasă;**
2. odată obiecţia înţeleasă, vânzătorul va furniza clientului **informaţia necesară pentru a transforma refuzul în acceptare.**

Cele două greşeli grave pe care le poate face un vânzător în etapa de tratare a obiecţiilor sunt să răspundă înainte să fi pus întrebările de clarificare necesare sau să dea cu bună ştiinţă alte răspunsuri în speranţa *„că-l va face pe client din vorbe“*.

SFATUL NOSTRU

Cel mai bine este ca obiecţiile să fie preîntâmpinate încă din fazele de deschidere a discuţiei sau de prezentare. Vânzătorii noi trebuie să se intereseze la colegii lor în legătură cu cele mai frecvente obiecţii care vin din partea clienţilor. În cazul în care nu au pe cine să întrebe, îşi pot face nişte idei despre posibilele obiecţii studiind produsul în sine şi comparându-l cu ceea ce oferă concurenţii.

Vânzătorilor cu experienţă le este mult mai uşor să-şi ajusteze deschiderea sau prezentarea aşa încât să preîntâmpine obiecţiile pentru că s-au întâlnit deja cu situaţiile respective şi ştiu şi ce există la competitori. Riscul vânzătorilor cu experienţă este să fie prea încrezători în capacitatea lor de a răspunde obiecţiilor şi, în consecinţă, să prefere să învingă în confruntare în loc să o evite din start.

Preîntâmpinarea obiecţiilor

Pentru a putea preîntâmpina obiecţiile, vânzătorii trebuie să se gândească nu doar la beneficiile care îl fac pe client să cumpere, ci şi la motivele pentru care cumpărătorul ar refuza produsul. Oricât de priceput în argumentare ar fi un vânzător, **este preferabil să evite din start oricât de multe obiecţii** poate. În capitolul *„Prospectarea“* am văzut că există o categorie de clienţi, Încăpăţânaţii, care, dacă au apucat să spună cu glas tare o opinie, nu mai renunţă la ea.

Majoritatea oamenilor nu se opun până în pânzele albe, dar în general societatea consideră important să gândeşti ce spui şi **să nu-ţi iei vorba înapoi.** Din acest motiv, de îndată ce clientul a obiectat prin viu grai, chiar şi dacă nu este un încăpăţânat, tot se va simţi destul de inconfortabil atunci când vânzătorul îi explică faptul că lucrurile stau nitel altfel. Dacă toate celelalte sunt egale, **clientul va cumpăra de la vânzătorul de care-i place**. **„Egalitatea“** este, aşa după cum am văzut, subiectivă, pentru că judecăţile de valoare se formează în mintea cumpărătorului, uneori fără mare legătură cu caracteristicile intrinseci ale produsului sau serviciului. De aceea, vânzătorul care nu trebuie să rezolve obiecţii pentru că le-a prevenit încă din etapele de deschidere sau prezentare **are mai multe şanse să fie plăcut de clientul său.**

Pentru a **preîntâmpina obiecţiile vânzătorul** are nevoie de 3 lucruri:
1. să cunoască foarte bine propriile produse sau servicii, precum şi propria firmă;
2. să cunoască foarte bine concurenţii şi ofertele lor;

RENTROP & STRATON

3. să cunoască fie din experiență proprie, fie de la colegi sau din studii şi articole/reportaje în mass media, ce obiecții mai frecvente pot apărea.

Primele două sunt la îndemâna oricui şi de obicei pot preîntâmpina între 60% şi 70% din obiecțiile posibile. Există întotdeauna un motiv pentru care un produs este diferit de altul fabricat de concurenți sau pentru care are o caracteristică anume. Rareori diferențele sunt datorate erorilor crase de proiectare, mai ales la produsele care există de ceva vreme pe piață.

Exemplu:
Vânzătorul compară bormaşina sa cu cea a concurenței şi constată că a sa e mai mare şi mai grea. Întrebând tehnicienii firmei, află că diferențele se datorează pe de o parte utilizării unor piese de metal în loc de plastic şi, pe de altă parte, unui motor mai ieftin şi deci mai puțin miniaturizat. Aşteptându-se să i se reproşeze că bormaşina sa este incomodă, el poate spune încă din prezentare: „Sunteți fără îndoială de acord că robustețea este importantă la scule, de aceea proiectanții noştri au preferat o structură metalică uneia de plastic. E adevărat că astfel se măresc dimensiunile şi greutatea, dar bormaşina rezistă şi unui tratament mai dur sau mai neglijent. De asemenea, ceea ce contează foarte mult este puterea dezvoltată de motor şi prețul cu care se obține această putere. Pentru a oferi cel mai bun randament economic am preferat un motor clasic, de dimensiuni mai mari, unuia miniaturizat, dar al cărui cost suplimentar nu se justifică.“

Obiecțiile de amânare şi obiecțiile ascunse

Dacă vânzătorul se întâlneşte cu persoana care trebuie (şi asta se aranjează din etapele de prospectare şi de fixare a întâlnirii), **atunci amânările nu îşi au sensul.** Cum rareori clientul este irațional, în spatele amânărilor sunt rațiuni limpezi. Doar că ele nu sunt spuse vânzătorului, ceea ce le face de fapt obiecții ascunse.

Atenție! Obiecțiile ascunse nu sunt acelaşi lucru cu obiecțiile mute. Obiecțiile mute **se pot observa din mimica sau gesturile cumpărătorului,** în vreme ce obiecțiile ascunse nu furnizează nici un indiciu decât acela că interlocutorul amână lansarea comenzii fără să dea o justificare plauzibilă.

Dintre tipurile de clienți dificili, **Prietenosul, Speriatul, Timidul şi Taciturnul** sunt cei care foarte adesea sfârşesc prin a-l amâna pe vânzător (vezi capitolul „Prospectarea“). Dar acest lucru se întâmplă foarte des şi cu oamenii obişnuiți. Aşadar, atunci când este confruntat cu o amânare, vânzătorul trebuie să treacă imediat la acțiune.

„Trebuie să mă mai consult cu cineva“

O asemenea frază **este justificată numai dacă apare către începutul discuției.** Uneori clientul are nevoie de încă cineva pentru a analiza oferta sau pentru a furniza vânzătorului informații suplimentare care să-l ajute să-şi formuleze oferta. Dacă în schimb fraza apare în momentul în care vânzătorul vrea să finalizeze, atunci este foarte probabil că de fapt e vorba de o **obiecție ascunsă.**

În mod logic, dacă a fost identificat corect cumpărătorul şi dacă nevoile sale au fost în mod clar adresate prin prezentare, este clar că singurul deznodământ normal ar fi comanda imediată deoarece:
1. clientul are o nevoie pe care vrea sincer să şi-o rezolve;
2. oferta primită e cea mai bună pentru că nu a găsit nici o obiecție;
3. are mijloacele necesare (bani şi autoritatea de a decide) pentru a-şi satisface nevoia.

Dacă amână, atunci cel puțin unul dintre cele trei puncte de mai sus nu corespunde adevărului.

RENTROP & STRATON

Punctul 3 se rezolvă în etapa de prospectare şi de obţinere a întâlnirii, iar dacă totuşi ar fi o problemă de autoritate, **vânzătorul poate afla asta la începutul întâlnirii**, nu după ce a făcut oferta. Dacă descoperă înainte să facă oferta că interlocutorul nu are autoritatea necesară ca să ia decizia, vânzătorul trebuie să insiste să fie pus în contact direct cu decidentul.

Exemplu:
Cumpărătorul: *Am să vă rog să-mi vorbiţi mie despre propunerea dumneavoastră şi o voi dezbate mai departe directorului de filială atunci când se va întoarce din delegaţie.*
Vânzătorul: *Sunt convins că este foarte important pentru firma dumneavoastră să luaţi decizia potrivită. De aceea este foarte important să pot să furnizez direct răspunsuri la orice fel de întrebări ar putea să apară din partea domnului director. Sunt sigur că dumneavoastră aţi transmite mai departe tot ce v-aş prezenta acum, ca de altfel şi ofertele celorlalţi furnizori. Însă ar fi în beneficiul companiei dumneavoastră să folosesc toată experienţa mea în acest domeniu, precum şi cunoaşterea intimă a posibilităţilor firmei mele pentru a vă servi. De aceea vă propun să stabilim o zi în care să mergem amândoi la domnul director al filialei.*

Uneori cumpărătorul nu spune nimic la început în legătură cu limitele autorităţii sale. De aceea atunci când există riscul ca să mai fie şi alţi decidenţi implicaţi, vânzătorul poate întreba direct: *„În afară de dumneavoastră, cine altcineva trebuie să hotărască dacă veţi cumpăra de la noi?“*. Dacă află şi despre alţii, atunci trebuie să insiste să discute şi cu ei, după modelul din exemplul anterior. Dacă cumpărătorul spune că ia singur hotărârea, atunci nu mai poate pretexta mai târziu că are nevoie de altcineva.

„Vreau să mai reflectez la oferta dumneavoastră“

Dacă vânzătorul şi-a luat precauţia de a-l face pe client să admită de la început că e singurul decident, amânarea poate fi numai de genul *„aş vrea să mă mai gândesc puţin înainte de a vă da un răspuns“*. În acest caz există o metodă care obligă cumpărătorul să scoată obiecţiile ascunse la iveală. Vânzătorul îşi va privi clientul drept în ochi şi îl va întreba: *„Aş putea să ştiu care sunt motivele pentru care nu vă puteţi hotărî acum?“*. Chiar dacă răspunsul este de genul *„Aş vrea să gândesc totul la rece“,* vânzătorul poate presa ferm, dar politicos, până obţine obiecţia reală: *„V-aş ruga să-mi spuneţi asupra cărui aspect doriţi să mai reflectaţi, ca să vă furnizez informaţii suplimentare“*. În această etapă nu se mai pune problema că-l stresează pe client: dacă acesta nu comandă, înseamnă că nu-i place ceva. Dacă vânzătorul nu află care e problema, sigur nu va vinde. Nici acum, nici în viitor, pentru că nu va şti ce trebuia să corecteze. Nu e deci cazul să-l „menajeze“ pe client de teamă că altfel riscă să devină antipatic. Atâta vreme cât se comportă profesionist şi demonstrează că vrea să-şi ajute cumpărătorul, orice eventuală iritare va fi ştearsă când clientul şi-a rezolvat problema cu ajutorul produsului sau serviciului cumpărat.

„Nu e momentul cel mai potrivit acum“

Uneori amânarea se întâmplă exact la început: deşi întâlnirea a fost fixată din timp, cumpărătorul (care poate are altele pe cap) se scuză că nu-l poate primi pe vânzător în acel moment. Vânzătorul nu trebuie să încerce să vândă în condiţii defavorabile. El poate transforma situaţia într-una favorabilă, aşa încât trebuie să răspundă ceva de genul: *„Sigur că da, am să revin miercuri la aceeaşi oră. Între timp v-aş ruga să reflectaţi asupra acestui aspect: regulatoarele noastre de presiune sunt de trei ori mai fiabile decât orice există pe piaţă, ceea ce v-ar reduce semnificativ numărul de intervenţii de service.“*

Dacă beneficiul este bine ales, cumpărătorul poate descoperi „brusc“ că vrea să stea totuşi de vorbă cu vânzătorul.

RENTROP & STRATON

Obiecțiile privind nevoia

Îşi au sursa fie într-o greşeală de interpretare a vânzătorului, ceea ce se clarifică uşor („Vă rog să-mi explicați dumneavoastră cum stau, de fapt, lucrurile"), fie în aceea că, de fapt, cumpărătorul nu a conştientizat încă nevoia.

De multe ori, clienții pot considera că nu au nevoie de anumite produse sau servicii, deşi dacă ar înțelege mai bine propria situație şi-ar da seama că, de fapt, multe probleme se datorează tocmai lipsei soluțiilor pe care le propune vânzătorul.

SFATUL NOSTRU

„Nu îmi trebuie aşa ceva" este o **obiecție majoră.** În loc să polemizeze cu clientul „ba vă trebuie, dar habar n-aveți", vânzătorul care cunoaşte bine propriile produse şi sectorul în care îşi desfăşoară activitatea clientul poate replica cu un beneficiu major. *„Înțeleg cum gândiți pentru că şi alți clienți ai noştri au fost sceptici până când le-am arătat că economiile făcute la consumul de ulei permit recuperarea investițiilor în maximum şase luni".*

Obiecțiile privind produsul sau serviciul

Îşi au rădăcina în aceea că, probabil**, vânzătorul nu a arătat clar care sunt avantajele sau beneficiile ofertei sale.** De fapt, nu le-a accentuat pe cele care contează cu adevărat pentru client.

SFATUL NOSTRU

Pur şi simplu, tot ceea ce e de făcut este ca vânzătorul să ceară clarificări*: „de ce considerați necesar şi un sistem de reglare manuală?", „ce rezerve aveți în legătură cu ambalarea în straturi de câte 12?"* etc. Oricât ar fi de experimentat, niciodată vânzătorul nu trebuie să răspundă la o obiecție decât după ce a pus câteva întrebări, ca să fie sigur că înțelege despre ce e vorba.

Obiecțiile privind originea produsului sau serviciului

Se poate întâmpla ca produsul sau serviciul să aibă **caracteristicile dorite de client, prețul potrivit şi totuşi să nu fie cumpărat din cauza originilor sale.** Locul de proveniență, firma sau însuşi vânzătorul nu sunt **„dezirabili".**

„Dezirabilitatea" are în fapt tot felul de cauze. Există şi situația în care cumpărătorul are nişte **prejudecăți rasiale sau politice puternice.** Oficial, majoritatea țărilor arabe nu permit importul echipamentului de la firme care fac afaceri cu Israelul, deşi în realitate asemenea criterii nu sunt aplicate pentru că ar trebui să se renunțe la o sumedenie de lucruri. Alteori, **vânzătorul îi poate fi cumpărătorului profund antipatic.** De cele mai multe ori însă, cauzele au un caracter mai „obiectiv".

Obiecțiile cu privire la „calitate"

Nu este vorba de respingerea produselor din cauză că au picat un test de calitate, ci de convingeri gen *„firma furnizoare e prea tânără pentru a face produse bune"* sau *„lucrurile chinezeşti sunt bune de aruncat la gunoi"*. Cel mai bine este ca asemenea obiecții să fie

RENTROP & STRATON

preîntâmpinate. În cazul în care vânzătorul nu le-a prevăzut, ele pot fi depăşite prin „dovezi“. Fie se furnizează nişte buletine de analiză, fie se dă o listă a clienților mulțumiți, fie se face o demonstrație pe loc etc. Ideea de bază este că, dacă nu a reuşit să preîntâmpine asemenea obiecții, vânzătorul bine pregătit pentru întâlnire poate să schimbe convingerile clientului în momentul când îi dă ocazia să experimenteze şi cealaltă față a adevărului (vezi şi capitolul *„Pregătirea întâlnirii de vânzare “*).

Obiecția de fidelitate

Atunci când un furnizor este apreciat de clientul său, un concurent poate mai greu să pătrundă acolo. Vânzătorul se poate lovi de un răspuns de genul „Facem afaceri de 20 de ani cu acest furnizor, iar dumneavoastră nu oferiți nimic mai bun“.

SFATUL NOSTRU

În această situație, vânzătorul care cunoaşte foarte bine situația concurenților, precum şi produsele şi capacitățile firmei proprii poate muta accentul de la „înlocuirea furnizorului tradițional“ la „adoptarea unui furnizor de rezervă*“. „Înțelegem că aveți toate motivele să doriți să păstrați în continuare bunele relații cu furnizorul dumneavoastră. Şi noi avem clienți care procedează la fel în ceea ce ne priveşte. Motivul evident este că ne servim bine clienții, ceea ce am dori să facem şi pentru dumneavoastră. Avantajul principal este că fabricile noastre au rezerve de capacitate. De aceea, în perioadele de vârf putem livra mai prompt decât ei. Propunerea mea este să ne luați pe post de furnizor de rezervă pentru momentele în care altfel ar trebui să aşteptați după loturile comandate.“* Chiar dacă astfel nu se obține cea mai mare comandă posibilă, a fi „înăuntru“ permite dezvoltarea ulterioară a relațiilor comerciale.

Obiecțiile de natură bănească

Studiile arată că acest tip de obiecții este cel mai frecvent întâlnit de vânzători şi, de asemenea, cel mai stresant. Banii sunt „obiectivi“, prețurile nu au nuanțe, ci doar expresii numerice. În unele cazuri, clientul poate pur şi simplu combate un preț punând pe masă o ofertă reală de la concurență. În acelaşi timp, vânzătorul poate să nu aibă suficient de multă libertate în a scădea prețul. Sau pur şi simplu prețul nu mai poate fi scăzut fără ca firma să intre în pierdere.

În realitate însă, de foarte multe ori, prețul de **achiziție este doar o parte a costurilor pe care începe să le aibă clientul din momentul în care achiziționează produsul respectiv.** *„Prețul nostru mai ridicat reflectă calitatea superioară“* este o vorbă goală din aceeaşi categorie cu *„suntem prea săraci ca să cumpărăm ieftin“* şi alte ziceri ale vânzătorilor incompetenți. Bunii profesionişti care se confruntă cu o obiecție de natură bănească încep imediat să facă o analiză a costurilor totale împreună cu clientul. Evident că pentru asta ei trebuie să cunoască foarte bine atât domeniul propriu de activitate (ceea ce include şi concurența), cât şi domeniul de activitate al clienților.

Niciodată un produs sau un serviciu nu e **„prea scump“ pur şi simplu.** Întotdeauna el este „**prea scump“ în raport cu altceva.** Vânzătorul trebuie deci să nu uite că dacă acel client nu foloseşte produsul său, **singurele alternative sunt:**

1. să folosească **un produs concurent similar;**

2. să folosească **un produs de substituție/un surogat;**

3. să înlocuiască produsul cu un serviciu sau **cu munca manuală** (dacă produsul era un chipament);

4. să utilizeze altă metodă pentru rezolvarea problemelor, **alta decât cea care presupunea produse** de genul pe care îl oferă vânzătorul sau surogatele corespunzătoare;

RENTROP & STRATON

5. să dezvolte produsul/serviciul intern, **prin forțe proprii;**
6. să renunțe pur și simplu să rezolve problema, **adică să accepte consecințele nerezolvării.**

Dacă vânzătorul cunoaşte bine domeniul său şi cel al clientului, atunci a făcut dinainte **analiza fiecăreia dintre cele 6 alternative** şi, deci, poate argumenta de ce produsul său are un preț avantajos în fiecare dintre situațiile cu care l-ar confrunta clientul.

Se poate pune întrebarea ce trebuie făcut dacă într-un domeniu din calculele prealabile iese că alternativa este mai bună decât oferta proprie. În primul rând trebuie remarcată o subtilitate: ceea ce va analiza împreună cu clientul sunt costuri. Costurile sunt, de fapt, opinii, nu realități bătute în cuie.

De aceea, de multe ori alegând o altă **metodă de calcul al costurilor totale,** vânzătorul poate să argumenteze convingător avantajele ofertei sale. De multe ori, clienții pot calcula costurile într-un mod destul de naiv, de aceea un bun vânzător le poate deschide ochii atunci când face o analiză a costurilor totale pas cu pas.

În general, există **4 elemente care oferă beneficii suplimentare pentru că reduc costul total pentru client:**

eficiența: pentru cele mai multe produse sau servicii se poate demonstra că sunt mai rapide (eficiență în timp) sau au randament mai mare etc.;

economia: în relație cu eficiența, este economia care se realizează pentru că pro- dusul este mai rapid sau are randament mai mare;

profitul: mai ales pentru revânzători/distribuitori, profitul total este foarte important. Un produs poate avea un adaos comercial mai mic, dar dacă se vinde de câteva ori mai bine decât concurentul său, la sfârşit, distribuitorul câştigă per total mult mai mult decât cu produsul cu adaos mai mare;

serviciile: pe lângă produsul propriu-zis, furnizorul poate asigura servicii, „gratuite“ sau nu. Astfel, el poate furniza instruire, poate susține produsele cu campanii publicitare sau promoții (interesante pentru distribuitori), poate asigura servicii de merchandising, poate acorda o garanție mai mare sau service la fața locului etc. Chiar şi când unele dintre aceste servicii nu sunt „incluse în preț“, iar prețul produsului este mai mare, faptul că firma oferă sprijin clientului contează. O asemenea situație este, de exemplu, în cazul service-ului în perioada post garanție.

Toată lumea ştie că după expirarea garanției reparațiile trebuie plătite. Dar unele firme nu se preocupă să dezvolte o rețea de service convenabilă pentru client, chiar dacă ştiu că vor fi plătite pentru asta, şi de aceea pierd.

Practic, **obiecțiile ascunse sunt semnalate de amânarea nejustificată a comenzii**. În cazul în care vânzătorul constată că oferta sa nu este nici respinsă, dar nici nu duce la o comandă, mai mult ca sigur se află în situația unei obiecții ascunse. Tot ce trebuie să facă este să scoată obiecția ascunsă la iveală, pentru a putea apoi să o trateze corespunzător.

Tehnicile folosite au fost deja descrise la punctul „*Obiecțiile de amânare şi obiecțiile ascunse*“ **Ceea ce merită subliniat este că un caz deosebit de delicat, care conduce la obiecții ascunse, provine din aceea că uneori clientul nu vrea de fapt să rezolve problema.** În acest caz, modalitățile de acțiune sunt cele sugerate în capitolul „*Pregătirea întâlnirii de vânzări*“ la punctul „*Conştientizarea nevoii“.*

RENTROP & STRATON

Finalizarea vânzării

Tentativa de finalizare a vânzării
Finalizarea

Tentativa de finalizare a vânzării

O întâlnire de vânzare este încununată de succes atunci când cumpărătorul comandă produsele sau serviciile firmei dumneavoastră. Pentru asta, vânzătorul trebuie să finalizeze vânzarea, adică să solicite în mod explicit o comandă. Uneori clienții nu mai aşteaptă solicitarea şi comandă singuri. Dar dacă acest lucru nu se întâmplă, vânzătorul trebuie să se asigure că toată munca depusă până atunci (prospectarea, pregătirea întâlnirii, prezentarea, tratarea obiecțiilor, eventual negocierea) dă rezultate. De aceea **este obligatoriu ca în orice întâlnire de vânzări, vânzătorul să solicite clientului o comandă.** Asta chiar şi atunci când vânzătorului i se pare că în ciuda prezentării efectuate şi a rezolvării obiecțiilor, clientul tot nu e convins. Pur şi simplu nu este permis nici unui vânzător să se despartă de client fără să-i ceară să cumpere.

Pentru ca cererea să fie încununată de succes, finalizarea propriu-zisă trebuie precedată de aşa-numita tentativă de finalizare a vânzării. Atunci când am prezentat etapele procesului de vânzare, am menționat în două locuri **„tentativa de finalizare a vânzării“:** la sfârşitul prezentării şi la sfârşitul tratării obiecțiilor. Tentativa de finalizare a vânzării nu înseamnă **„încercarea a solicita comanda“.** Aşa cum am explicat atunci, este vorba pur şi simplu de a verifica dacă prezentarea sau tratarea obiecției şi-au atins ținta.

Orice vânzător primeşte **cu neplăcere un refuz din partea clientului.** Şi probabil că ştiți, pentru că şi dumneavoastră sunteți cumpărători, că uneori nici celui care cumpără nu-i place să refuze. **Refuzul induce stres** pentru ambele părți, compromițând climatul în care se desfăşoară întâlnirea de vânzări. De aceea trebuie să urmați întotdeauna atât prezentarea, cât şi eventuala tratare a obiecțiilor de o *„luare a pulsului“,* adică de o tentativă de finalizare. Abia dacă răspunsul este pozitiv, aveți voie să treceți la finalizarea propriu-zisă, adică să solicitați comanda.

Există o singură situație în care este permis să treceți de la prezentare sau de la rezolvarea obiecției direct la finalizare. Anume, atunci când cumpărătorul emite un aşa-numit „**semnal de cumpărare“.** *„Semnalele de cumpărare“* sunt gesturi sau vorbe care **„trădează“** hotărârea clientului de a cumpăra imediat. Atunci când sesizați un semnal de cumpărare este obligatoriu să întrerupeți orice prezentare sau tratare a obiecției şi să finalizați. Orice spuneți în plus poate strica.

Exemplu:
Vânzătorul *(prezentând sortimentele de faianță din catalog): „... protecția contra ultravioletelor face ca aceste culori să dureze în timp.“*
Cumpărătorul: *„Cât timp durează livrarea unui model pe care nu-l aveți în stoc?“ [Semnal de cumpărare – întrebarea nu-şi are rostul decât dacă unul dintre modele este deja pe gustul clientului.]*
Vânzătorul *(lasă baltă restul prezentării şi trece imediat la finalizare, pentru a nu rata ocazia): „Care model vă place? Cel florentin?“ Scoate o fişă de comandă. „40 de metri pătrați? Am să verific dacă putem să vă livrăm imediat din depozit. La ce adresă trebuie duse cutiile? În cazul în care nu mai avem aici, vă putem onora comanda mâine după ora 11. Plătiți în numerar sau cu carte de credit?“*

RENTROP & STRATON

SFATUL NOSTRU

Pentru ca tentativa de finalizare să fie realizată corect, ea trebuie să decurgă natural din ceea ce tocmai ați spus. De asemenea, ea trebuie să reamintească un punct tare (avantaj, beneficiu sau ca- racteristică). De exemplu, dacă v-ați dat seama că pentru client cel mai important criteriu de alegere al automobilului este consumul de combustibil, în loc să întrebați „Cum vă place modelul ăsta?“, e mult mai de ajutor pentru succesul vânzării să spuneți mai întâi: „Așa-i că sună excelent 6 litri în urban?“ {i apoi, după răspunsul afirmativ, să-i cereți opinia generală despre automobil.

Următoarele exemple **ilustrează folosirea tentativei de finalizare** imediat după tratarea unor obiecții.

Exemplu:
Vânzătorul *prezintă proprietarului magazinului un lichid de curățat podelele, ambalat într-un bidon cu alt sistem de închidere decât cel standard.*
Cumpărătorul: *„Aş prefera să nu iau deocamdată noile bidoane, pentru că dopul este mai dificil de deschis. Câți oameni citesc cu adevărat instrucțiunile la un produs pe care-l cunosc? Gospodinele or să tot învârtă de dop, fără să-l apese. {i când or să vadă că nu se deschide, or să-l forțeze cu cuțitul sau mai ştiu eu cu ce. Şi a doua oară or să ceară tot vechiul model.“*
Vânzătorul: *„Dopul nou este într-adins proiectat să se deschidă mai greu, ca să nu poată fi folosit de copiii mici. În felul acesta se reduce foarte mult pericolul de otrăvire. Cum credeți că vor reacționa clientele dumneavoastră când le veți explica asta?“ [Tentativa de finalizare – mai mult ca sigur, răspunsul va fi favorabil şi atunci vânzătorul va putea propune o comandă care să includă o proporție importantă de produs ambalat în noul format.]*

Exemplu:
Clientul *a obiectat că prețul este cu 25% mai ridicat față de cel al concurenților. Vânzătorul l-a invitat atunci să calculeze împreună costurile totale ale utilizării fiecăruia dintre cele două echipamente. A reuşit astfel să-i arate clientului că, de fapt, echipamentul „scump“ era cu 70% mai ieftin datorită consumului mult mai redus de energie electrică.*
Vânzătorul *(imediat după ce a calculat costurile totale de utilizare pentru primul an de funcționare): „Iar valoarea aceasta economisită trebuie să o înmulțiți cu cei cinci ani de garanție pe care-i oferim. Cum vă place să vă recuperați de fapt toată investiția în trei ani, iar în ceilalți doi să mergeți pe profit pur?“ [Tentativă de finalizare – clientul nu mai poate protesta în legătură cu prețul. Dacă nu apare o altă obiecție, vânzătorul va finaliza cerând comanda.]*

SFATUL NOSTRU

Întotdeauna determinați-l pe cumpărător să spună ceva bun despre produsul sau serviciul pe care i l-ați oferit. Imediat după asta, solicitați-i comanda.

Așa după cum am văzut în capitolul privind prospectarea (capitolul Tehnici de vânzare), uneori vânzătorii se întâlnesc şi cu așa-numiții clienți dificili. Deosebirea dintre un client dificil şi un client greu de convins este că cel dificil creează probleme care nu au nici o legătură cu produsul sau serviciul oferit. Clientul greu de convins are obiecții legitime cu privire la ofertă, dar se comportă corect, fără să insulte, să amenințe sau să se amuze pe seama vânzătorului. Am adus vorba despre clienții dificili pentru că în etapa de finalizare a vânzărilor unii dintre clienții dificili adoră următorul tip de „glumiță“, exemplificat mai jos:

RENTROP & STRATON

Exemplu:
Vânzătorul: *„Dopul nou este într-adins proiectat să se deschidă mai greu, ca să nu poată fi folosit de copiii mici. În felul acesta se reduce foarte mult pericolul de otrăvire. Cum credeți că vor reacționa clientele dumneavoastră când le veți explica asta?“ [Tentativa de finalizare]*
Cumpărătorul: *„Cred că le-ar plăcea.“*
Vânzătorul *(a auzit un răspuns favorabil şi atunci trece la finalizare): „Atunci vă propun ca acum să vă dau în loc de 100 de bidoane vechi, 25 vechi şi 75 noi.“*
Cumpărătorul: *„Nu, dați-mi 100 vechi, ca şi până acum.“ [Zâmbeşte, urmărind expresia de surprindere de pe fața vânzătorului.]*
Vânzătorul *(este obligat să înțeleagă ce se află în spatele refuzului): „Ce altceva vă deranjează la noul model?“*
Cumpărătorul: *„Păi tocmai faptul că e nou – nu vreau să-mi zăpăcesc clientele. O să-l iau după ce-i faceți reclamă la TV explicând chestia aia cu dopul.“ [Pune o condiție pe care ştie că nu poate să i-o îndeplinească vânzătorul.]*

Unii clienți se amuză răspunzând favorabil la tot ce le spune vânzătorul pentru ca în final să refuze să cumpere. În asemenea situații, vânzătorul trebuie să se comporte cu calm, procedând ca în cazul unei obiecții normale. **Să examinăm întâi un mod greşit în care ar putea proceda vânzătorul:**

Vânzătorul: *„Eu nu pot să vă promit că o să apară un clip TV aşa. Dar v-ar plăcea să ştiți că un copil de 2 ani s-a otrăvit pentru că mama lui n-a găsit noul bidon pe rafturile dumneavoastră?“ [Încearcă să creeze o presiune morală asupra cumpărătorului – o idee proastă de tentativă de finalizare, pentru că nu-l face pe cumpărător să spună ceva frumos despre produs.]*
Cumpărătorul: *„Păi dacă e aşa periculos, de ce nu retrageți bidoanele vechi de pe piață? Şi de ce-mi oferi dumneata 25 de bidoane vechi pe lângă cele 75 noi? Dacă se otrăveşte cu detergent din bidonul vechi pe care mi l-ai propus? Cum ți-ar plăcea dumitale să ştii asta?“*

Presiunea morală s-a întors împotriva vânzătorului. Mult mai bună ar fi fost o abordare lipsită de sentimente negative, care în schimb accentuează două sentimente pozitive (al responsabilității față de sănătatea clienților şi al succesului comercial):

Vânzătorul: *„Modelul vechi a fost scos din fabricație, aşa că după ce vom termina ceea ce este în depozit, vom oferi doar modelul nou. Sunt de acord cu dumneavoastră că bidonul vechi este mai cunoscut şi, de aceea, o gospodină care le vede pe amândouă pe raft îl va alege pe primul. Dar unele cumpărătoare vor întreba de ce sunt două modele. După ce vor auzi explicația, pe care credeți că-l vor prefera?“ [Tentativa de finalizare]*
Cumpărătorul: *„Păi, multe dintre ele, probabil, pe cel nou, că e mai sigur.“*
Vânzătorul: *„Femeile care au copii vorbesc între ele când e vorba de o informație de genul acesta. O cumpărătoare care a auzit despre asta şi intră în magazin, pe care credeți că-l va alege de pe raft? Tot pe cel nou, evident! De aceea v-am propus să luați de 3 ori mai multe bidoane noi decât vechi. Rămâne aşa sau vă dau tot lotul în bidoane noi?“ [Finalizare]*

Remarcați faptul că, de fiecare dată, imediat ce a primit un răspuns favorabil, vânzătorul a trecut la finalizare. Foarte rar un client poate continua la nesfârşit jocul de a fi de acord cu vânzătorul, refuzând însă oferta. Secretul succesului este ca vânzătorul să continue cu tenacitate un-doi-ul **„tentativa de finalizare – finalizare“.**

SFATUL NOSTRU

Determinați cumpărătorul să spună ceva bun despre produsul sau serviciul oferit. Astfel, solicitarea în mod repetat a unei comenzi nu mai este pisălogeală, ci continuarea firească a lanțului logic „am nevoie – e bun – cumpăr“.

RENTROP & STRATON

Finalizarea

Oricât de ciudat ar părea, **unii vânzători nu finalizează, adică nu cer explicit clientului să cumpere.** Există **3 motive frecvente:**

1. Cele care țin de psihologia vânzătorului, gen frica de refuz, timiditatea sau ruşinea. Dacă ele se manifestă la un vânzător cu experiență, atunci cauza poate fi surmenajul sau probleme din afara serviciului. La vânzătorii începători, asemenea situații sunt oarecum firești. În ambele cazuri, **supervizorul trebuie să discute pe îndelete situația cu vânzătorul,** pentru a identifica împreună ce e de făcut în viitor.

2. Faptul că vânzătorul, în urma discuției, ajunge la concluzia că produsul sau serviciul nu e bun pentru cumpărător. De fapt, cel care trebuie să decidă asta este clientul însuşi. Chiar dacă vânzătorul ar crede că produsul e inutil, el trebuie să audă asta în mod explicit din gura clientului. Două lucruri se pot întâmpla după ce vânzătorul a solicitat comanda: **clientul cumpără sau refuză să o facă.**
Cel mai adesea, situația apare atunci când vânzătorul uită că trebuie să execute şi o tentativă de finalizare înaintea finalizării propriu-zise. Amintiți-vă că înainte de finalizare, vânzătorul trebuie să-l facă pe client să vorbească de bine produsul sau serviciul (tentativa de finalizare). Aşadar este destul de improbabil ca vânzătorul să persiste în a crede că produsul sau serviciul nu e folositor, dacă tocmai l-a auzit pe client declarându-se mulțumit.

3. Faptul că prezentarea sau tratarea obiecțiilor a mers prost, caz în care ne apropiem de punctul 1. Ruşinea sau demoralizarea care urmează unor asemenea întâmplări pot să-l împiedice pe vânzător să solicite o comandă. Unii vânzători ies dintr-un asemenea blocaj amintindu-şi că produsul sau serviciule bun, chiar dacă prezentarea a fost sub orice critică. Dacă cer comanda, se pot întâmpla doar două lucruri: **clientul refuză**, şi atunci au o nouă şansă de a trata obiecțiile, sau **clientul cumpără**, în ciuda prezentării execrabile.

Deşi finalizarea se întâmplă de obicei după prezentare, după tratarea obiecțiilor şi după tentativa de finalizare, vânzătorul trebuie să fie gata să ceară comanda imediat ce sesizează un semnal de cumpărare. Semnalul de cumpărare are prioritate maximă, de aceea vânzătorul care-l sesizează trebuie să lase baltă orice altceva.

Vânzătorii începători îşi închipuie că dacă nu trec prin toți paşii procesului de vânzare, *„nu au muncit cum trebuie“*. Din acest motiv, instructorii sau şefii lor trebuie să insiste ca ei să recunoască cele mai frecvente semnale de cumpărare şi să reacționeze la ele instantaneu.

Semnalele de cumpărare

Semnalele de cumpărare pot să apară în orice moment al vizitei de vânzări.

Vânzătorii cu experiență le recunosc imediat, dar cei aflați la începutul carierei trebuie instruiți pentru a le recunoaşte.

O primă categorie de semnale de cumpărare sunt întrebările care au legătură cu produsele sau serviciile pe care le comercializează firma, chiar şi atunci când vânzătorul nu le-a prezentat încă.

Exemplu:
Cumpărătoarea *(intrând în magazin): „Unde aveți fiare de călcat?“*
Vânzătorul *(a recunoscut semnalul de cumpărare şi nu mai pune placa „Bună ziua! Cu ce vă putem ajuta?“): „Vă însoțesc eu până acolo. Vă interesează o caracteristică anume?“*

RENTROP & STRATON

[În acest moment nu ştie dacă nu cumva clienta a venit „montată“ pe o anumită marcă, care s-ar putea să nu existe în magazin. Deschizând discuţia despre caracteristici, orientează mintea clientei spre soluţie, nu spre marcă. De asemenea, limitează drastic lungimea eventualei prezentări.]

Un alt semnal de cumpărare, tot sub forma unei întrebări, apare în exemplul următor.

Exemplu:
Cumpărătorul *(arătând spre un televizor de pe raft): „Garanţia la acesta este tot 24 de luni?“*
Vânzătorul *(lasă baltă demonstraţia pe care o făcea la un alt model şi finalizează): „Sigur că da! Îl luaţi acum sau doriţi să vi-l livrăm acasă?“*

În altă categorie de **semnale de cumpărare** se încadrează faptul că un cumpărător solicită **ajutorul sau opinia altcuiva** (coleg, prieten, soţ/soţie). Nu are nici un sens să deranjeze pe altcineva în legătură cu un produs/serviciu pe care nu se gândeşte să-l cumpere.

Exemplu:
Cumpărătorul *(ridică receptorul şi formează un număr): „Vasile, poţi să vii până la mine în birou să-ţi arăt ceva?“*
Vânzătorul *(recunoscând semnalul de cumpărare): „Înţeleg că generatoarele noastre corespund exigenţelor dumneavoastră. Dacă şi domnul inginer-şef este de acord, când doriţi să vă livrăm primele 10 unităţi?“*

Relaxarea clientului este un alt semnal de cumpărare. La începutul carierei, vânzătorii trebuie instruiţi să urmărească atent starea de spirit a cumpărătorilor, pentru a sesiza momentul în care aceştia se relaxează. S-a constatat că în momentul în care cineva se hotărăşte să cumpere, **tensiunea psihică sub care era până atunci dispare brusc.** În acel moment, **vânzătorul trebuie să înceteze să mai „vândă“ şi să solicite direct comanda.**

Vânzătorii începători observă şi ei relaxarea, dar în loc să o citească ca pe un semnal de vânzare, înţeleg ceva de genul *„zi-i tot aşa, că zici bine!“*. Pntru că nu se opresc din „vânzare“, adesea reuşesc să tensioneze clientul şi pierd ocazia de a finaliza.

O altă categorie de **semnale de cumpărare** este constituită din gesturi pe care le fac clienţii, **gesturi** care au legătură directă fie cu operaţia de a cumpăra (se uită în portofel, iau o fişă de comandă), fie cu utilizarea produsului.

În legătură cu folosirea produsului, este adevărat că există clienţi care încearcă ceva fără să cumpere. Însă aşa după cum ştiu **vânzătorii de automobile, probabilitatea ca cineva să cumpere un automobil este mult mai mare dacă respectivul client a cerut un test-drive** decât dacă doar s-a uitat la maşină din exterior şi a ascultat prezentarea.

Se pare că majoritatea oamenilor au reticenţe în a folosi *„lucruri care nu le aparţin“*. Din acest motiv, un client care zice *„doar mă uit“,* după care începe să încerce diverse produse, trebuie tratat ca un emiţător de semnale puternice de cumpărare. În mintea sa, respectivele produse au început deja să-i aparţină.

Semnalele de cumpărare pot fi câteodată înşelătoare. Uneori, clientul poate refuza propunerea de a comanda. În acel moment, vânzătorul va proceda ca şi în cazul în care a primit o obiecţie. **Va identifica motivele,** va trata obiecţia, va face o tentativă de finalizare şi, dacă răspunsul este favorabil, va solicita iar comanda.

RENTROP & STRATON

Tehnici de finalizare

În esență, **finalizarea înseamnă pur şi simplu că vânzătorul îi cere clientului să cumpere.** În practica vânzărilor există câteva tehnici validate de experiență, pe care le vom analiza în cele ce urmează.

Există o **„regulă de aur“** a finalizării, indiferent de tehnica folosită pentru a cere clientului să cumpere: **odată cererea făcută, vânzătorul trebuie să tacă din gură până când clientul se pronunță** (acceptă, refuză sau face o contrapropunere). Chiar dacă clientul nu reacționează imediat, vânzătorul trebuie să tacă! Dacă vorbeşte după finalizare, îl face pe client să creadă că prezentarea nu s-a terminat, că mai urmează ceva şi deci nu e încă momentul să ia o decizie.

În continuare vom privi finalizarea, adică solicitarea comenzii prin prisma atitudinii clientului. **În general, la sfârşitul întâlnirii de vânzări, putem fi într-una dintre aceste situații:**

1. Clientul este nehotărât. Reamintim că puteți fi în această situație după ce obiecțiile au fost tratate. Există situații în care vânzătorul crede că nu mai poate adăuga nimic şi, în acelaşi timp, constată că nu a reuşit încă să-l convingă pe cumpărător. Aşa după cum am arătat mai sus, unii vânzători care se trezesc în această situație renunță să mai ceară clientului să cumpere.

2. Clientul este ostil. Motivele de ostilitate se datorează uneori clientului (clienți dificili), alteori greşelilor vânzătorului sau, pur şi simplu, unui moment prost. Clientul poate fi o persoană amabilă de obicei, dar e dat peste cap de o problemă fără nici o legătură cu vânzătorul.

3. Clientul are idei preconcepute. Problemele apar atunci când, după prezentare şi după rundele de tratare a obiecțiilor, clientul persistă în convingerea că e mai bine să ia din altă parte.

4. Clientul este expert sau se crede expert. „Nu încerca să vinzi castraveți grădinarului“ spune un proverb. La fel ca şi în cazul clienților cu idei preconcepute, problema apare doar atunci când opinia expertului e în favoarea concurenților.

5. Clientul este lacom, zgârcit sau vânează chilipiruri. În acest caz, problema principală a vânzătorului este să evite situația „dă-mi un deget ca să-ți iau mâna toată“. Nu este simplu, deoarece vânzătorul se află sub presiunea planului de vânzări pe care trebuie să-l realizeze, iar clientul îl face să simtă din plin acest lucru.

6. Clientul este un prieten. Aceasta este o situație pe care probabil şi-o doresc majoritatea vânzătorilor. Relația dintre client şi vânzător este de aşa natură încât întâlnirea de vânzări nu pune probleme deosebite. Ceea ce este important pentru vânzător este să nu cumva să strice relația prin folosirea unor tehnici de finalizare inadecvate. Nici un prieten nu va rămâne prieten dacă începe să se simtă doar „sursă de bani“.

Următoarele **două tehnici sunt aplicabile în toate cele cinci situații.** Urmăriți exemplele pentru a sesiza adaptarea lor la cazul concret.

Finalizarea în stil de negociere

Uneori tratarea obiecțiilor nu este suficientă pentru a convinge clientul să accepte oferta aşa cum a fost ea făcută inițial de către vânzător. În această situație, de obicei urmează o negociere, adică un proces prin care vânzătorul îşi modifică oferta, solicitând în contrapartidă concesii de la cumpărător. Concesiile cerute în contrapartidă au rolul de a acoperi costurile suplimentare pe care le implică pentru vânzător modificarea ofertei inițiale.

RENTROP & STRATON

Finalizarea în stil de negociere nu este o negociere, ci doar o tehnică de finalizare.
Nu este o negociere pentru că:
1. vânzătorul nu cere în schimb nici o concesie de la cumpărător (atragem atenția că a cumpăra nu este o concesie obținută de la client, ci încheierea firească a procesului de vânzare;
2. ceea ce cedează vânzătorul pentru a obține comanda nu îi diminuează foarte tare profitul. De foarte multe ori, profitul nu este de fapt afectat în nici un fel.

Acesta este motivul obiectiv pentru care vânzătorul nu intră într-o negociere adevărată – nu există costuri suplimentare ale concesiei care să trebuiască transferate la cumpărător.

Exemplu:
***Clientul** este nehotărât pentru că soția îi ceruse să aducă o anumită marcă de detergent, iar vânzătorul îi propune o alta.*
***Vânzătorul:** „Uitați ce vă propun – cumpărați cutia şi arătații-o soției. Dacă nu o vrea, aduceți-o nedesfăcută şi vă dau banii înapoi. De acord?“*

Observăm că singurul **cost suplimentar** pentru vânzător ar fi cel al stornării vânzării. Dacă detergentul este bun, de obicei soția nu-şi va mai trimite bărbatul pe drumuri doar din cauză că nu era marca ei preferată, aşa că riscul stornării este de asemenea minim.

Exemplu:
Este vorba tot despre un client nehotărât, de data aceasta, din cauza prețului.
***Vânzătorul:** „Dacă în 10 zile de acum încolo găsiți un preț mai bun pentru modelul ăsta, ni-l aduceți înapoi şi vă restituim banii. Plătiți în numerar sau cu card?“*

În acest caz, costul suplimentar potențial este mai mare, pentru că obiectul, odată folosit, va trebui revândut „la mâna a doua“, adică la un preț semnificativ mai mic. Ceea ce se constată însă din experiență este că o persoană care foloseşte un bun şi este mulțumită de el, nu-l mai returnează nici dacă constată o diferență de preț. Românii care merg în SUA sunt uimiți când află de politica marilor magazine – *„Return it – No questions asked“* („Returnați-l fără să dați nici o justificare“). Acest comportament surprinzător pentru noi, care suntem obişnuiți cu anunțul „**marfa vândută nu se schimbă“,** are la bază exact fenomenul psihologic descris mai sus.

Finalizarea în stil de negociere funcționează şi cu clienții ostili.

Exemplu:
***Cumpărătorul** (nemulțumit din cauza defecțiunilor repetate ale computerelor deja cumpărate): „Mie nu-mi pasă că am 3 ani garanție, dacă va trebui să vă chem mereu să le depanați, cum mi s-a întâmplat cu gioarsele astea.“*
***Vânzătorul** (tentativă de finalizare): „Să înțeleg că vă place oferta noastră, dar ați avut dificultăți cu calculatoarele pe care le aveți?“*
***Cumpărătorul:** „Da, toți promit marea cu sarea ca să vândă ceva.“*
***Vânzătorul:** „Ce-ați spune dacă am pune în contract clauza că, dacă nu sunteți mulțumit de ele, ni le returnați şi vă restituim integral suma plătită?“*

Sigur că ar putea fi şi clienți care să dea înapoi computerele cu o zi înainte de expirarea perioadei de garanție. Sunt totuşi câțiva factori care lucrează în favoarea firmei de computere:
1. Rulează banii timp de trei ani. Firmele de computere trebuie oricum să aibă o rotație a stocurilor de cel puțin 6 ori pe an (preferabil de 8-10 ori), deoarece componentele se uzează moral foarte rapid şi de aceea e periculos să stea pe stoc multă vreme. Un profit de 7% rulat de 18 ori în 3 ani este echivalent cu 126%. Aşadar, chiar dacă trebuie să restituie suma integral, tot rămâne un

RENTROP & STRATON

câştig de 26% şi computerele vechi, pentru care există o piață de second-hand dezvoltată.

2. Majoritatea oamenilor sunt cinstiți. Cazurile în care clienții vor abuza de o asemenea clauză (care, oricum, trebuie oferită doar în situații excepționale) vor fi rare.

În cazul în care cumpărătorul este un prieten, **finalizarea în stil negociere poate fi de ajutor:**

Exemplu:
Vânzătorul: *„Petre, reducerea pe care mi-o ceri este prea mare având în vedere cantitatea comandată. Ştii că trebuie să respect grila de prețuri. În acelaşi timp, voi consumați în mod normal câte 20-30 de calupuri de clei pe lună, corect?“*
Cumpărătorul: *„Da, aşa e!“*
Vânzătorul: *„Atunci uite cum facem: ia tot cleiul de la noi şi, după trei luni, te trec într-o categorie superioară de discount, pentru că vom avea cu voi un rulaj care să-mi permită să justific decizia în fața şefului.“*

Dacă aveți de-a face cu clienți care au idei preconcepute, veți găsi această tehnică de finalizare utilă. Țineți însă cont că mai întâi trebuie să-l faceți pe client să spună că e mulțumit de ceea ce i-ați oferit!

Exemplu:
Vânzătorul: *„Aşadar pistoalele noastre de lipit sunt conforme cu specificațiile clienților dumneavoastră?“*
Cumpărătorul: *„Într-adevăr, din punct de vedere tehnic ar merge. Dar sunt produse în Turcia...“*
Vânzătorul: *„Atunci vă propun să testați cum merg vânzările. Vă dau 100 de bucăți şi cele care nu s-au vândut după 45 de zile, când trebuie să ni le achitați, le luăm înapoi. De acord?“*

În cazul în care **clientul este expert sau doar îşi închipuie asta,** se poate folosi finalizarea în stil de negociere.

Exemplu:
Vânzătorul: *„Mă bucur că vă place ceea ce putem face şi înțeleg perfect de ce aveți nevoie de o structură cât mai uşoară. În cazul în care găsim o modalitate de a micşora greutatea cu 10-15% fără a afecta rezistența la încovoiere, putem conta pe o comandă de minimum 20 de bucăți?“*

Şi **clienților lacomi, zgârciți** sau care caută chilipiruri li se poate aplica această tehnică.

Exemplu:
Vânzătorul: *„Am înțeles, vreți să mai umblăm la preț. Uite cum facem: în loc să luați cu toți banii jos, ne dați doar 50% şi vă aranjăm un leasing pe 36 de luni cu 200 de euro pe lună.“*

Sau, dacă e vorba de produse care nu se pretează la leasing, se poate proceda ca în *exemplul următor:*
Vânzătorul: *„Am înțeles, vreți să mai umblăm la preț. Haideți să facem aşa: luați 3 bucăți şi vă dăm încă una gratuit.“*

Finalizarea „probabilistică“

Această tehnică de finalizare se foloseşte atunci când cumpărătorul, deşi declară că îi place marfa, cere timp de gândire. *Vânzătorul va întreba: „Care e probabilitatea ca, după ce vă gândiți, să încheiem afacerea?“*

RENTROP & STRATON

Există 3 posibilități:

● **Sub 50%.** Dacă probabilitatea indicată este la acest nivel, răspunsul trebuie interpretat ca un refuz. În acest caz, trebuie reluat procesul de identificare şi tratare a obiecțiilor, urmat eventual de o negociere în adevăratul sens al cuvântului.

● **Între 50% şi 85%.** Dacă vânzătorul primeşte un asemenea răspuns, trebuie să descopere ceea ce l-ar putea împiedica pe client să cumpere. *„Aşadar, ați spus că probabilitatea de a cumpăra de la noi este de 70%. Din ce motive ar exista 30% posibilitatea de a lua din altă parte?“*

● **Peste 85%.** Vânzătorul trebuie să țină minte că orice răspuns ar primi, dacă nu e o comandă fermă, atunci de fapt nu a finalizat afacerea. Aşadar, dacă, de exemplu, i se spune că probabilitatea de succes ar fi 99%, trebuie să insiste: „*Perfect! Dar dacă sunteți aproape sigur că veți lua de la noi, de ce să nu semnați acum? În cazul în care vă răzgândiți până vineri, vă voi anula comanda“*. **Aparent, clientul are în continuare vreme să se răzgândească.** Dar dacă procentajul de acceptare a ofertei este cu adevărat foarte ridicat, semnarea comenzii de fapt îl eliberează pe client de grija de a se mai gândi dacă să cumpere sau nu. Din punct de vedere psihologic **va fi mai dificil pentru cumpărător să anuleze comanda,** dacă nu apare un motiv cu adevărat puternic. Şi chiar dacă s-ar întâmpla aşa ceva, vânzătorul are încă o posibilitate de a salva afacerea.

Finalizarea probabilistică este o tehnică de finalizare, adică rostul ei este de a solicita o comandă, în mod explicit. De aceea, indiferent de procentajul primit ca răspuns, până la urmă vânzătorul trebuie să plece cu o comandă sau cu un refuz net. Niciodată însă **nu trebuie să plece lăsându-i clientului „timp de gândire“,** adică toate opțiunile deschise, inclusiv aceea de a nu cumpăra.

RENTROP & STRATON

Anexa nr. .....
la contractul nr. ..... din .....

Angajament la contractul internațional de distribuție exclusivă

Prezentul angajament pentru păstrarea confidențialității datelor, informațiilor şi documentelor a fost încheiat între ..... şi ..... şi este conex contractului încheiat între acestea, înregistrat sub nr. ..... din ..... la ..... .

I. Obiectul angajamentului

1. Datele, informațiile şi documentele obținute de .... ca efect al executării contractului sus-menționat sunt strict confidențiale.
2. În sensul prevederilor pct. 1 sunt confidențiale următoarele date şi informații:
a) .....
b) .....
c) .....
etc.
3. De asemenea, sunt confidențiale şi următoarele documente care s-au pus şi se vor pune la dispoziție:
a) .....
b) .....
c) .....
etc.

II. Sfera circulației datelor, informațiilor şi documentelor

4. ..... poate dezvălui informații sau poate pune la dispoziție date ori documente din cele menționate la pct. 2 şi/sau 3 din prezentul angajament numai persoanelor implicate în executarea contractului sus-menționat.
5. Persoanele implicate în sus-menționatul contract, şi anume managerii, contabilii, consilierii juridici, precum şi alte categorii de persoane, nu vor putea dezvălui datele, informațiile şi documentele confidențiale, cu excepția cazului în care ..... aprobă, în scris, această posibilitate.
6. ..... va folosi datele, informațiile şi documentele numai în scopul luării unor decizii cu privire la executarea contractului, fiind ținut să nu le utilizeze în nici un alt scop.

III. Durata angajamentului

7. Durata prezentului angajament este de ..... începând cu data semnării acestuia, în afară de cazul în care una dintre părți notifică în scris, celeilalte părți, încetarea lui înainte de termen.
8. Notificarea prevăzută la pct. 7 trebuie făcută cu ..... înainte de a deveni efectivă hotărârea, dar nu mai mult de ultima zi a duratei prezentului regulament.

IV. Sancțiuni în caz de nerespectare a angajamentului

9. Partea care încalcă prevederile prezentului angajament se obligă la
.....
10. Exonerează de răspundere următoarele situații:
a) dacă datele, informațiile sau documentele erau cunoscute înainte de a fi fost obținute de la .....
b) dacă datele, informațiile sau documentele au fost primite dintr-o sursă neconfidențială;
c) dacă dezvăluirea datelor, informațiilor sau documentelor s-a făcut după ce s-a primit acordul scris pentru aceasta;
d) dacă datele, informațiile sau documentele erau de circulație publică la data dezvăluirii lor;
e) dacă ..... a fost obligat(ă) în mod legal să dezvăluie datele, informațiile sau documentele respective.

V. Încetarea angajamentului

11. Încetarea angajamentului are loc la data stabilită la pct. 7.
12. Începând cu data încetării lui, datele, informațiile şi documentele prevăzute la pct. 2 şi 3 nu mai au caracter confidențial cu toate consecințele ce decurg din aceasta.
Prezentul angajament a fost întocmit şi semnat astăzi ..... în ..... exemplare, din care ..... .

Semnăturile părților

Antecontract de vânzare-cumpărare

Nr. .....
din data (ziua, luna, anul)
.....

I. Părțile contractante

Subsemnatul(a) ....., cu domiciliul în ....., str. ..... nr. ....., bl. ....., sc. ....., ap. ....., județul/sectorul ....., identificat cu ....., seria ....., nr. ....., cod numeric personal ..... în calitate de **promitent-vânzător**
și
Societatea comercială ....., cu sediul social în localitatea ....., str. ..... nr. ....., bloc. ....., județul/sectorul ....., înmatriculată la Registrul Comerțului (localitatea) ..... sub numărul ....., având cod fiscal/C.U.I nr. ..... și cont bancar nr. ....., deschis la Banca ....., Sucursala/Filiala ....., (telefon ....., fax ....., e-mail .....) reprezentată legal de domnul/doamna ....., cu funcția de ....., în calitate de **beneficiar-cumpărător**

II. Obiectul contractului

Art. 1. Prin aceasta, promitentul-vânzător și beneficiarul-cumpărător se obligă să încheie contractul de vânzare-cumpărare având ca obiect
.....
Art. 2. La cererea cumpărătorului, contractul de vânzare-cumpărare se va încheia în formă autentică până la data de.....
Cererea se va face cu cel puțin ..... zile înainte de data prevăzută pentru autentificare.

III. Prețul contractului de vânzare-cumpărare

Art. 3. Prețul de vânzare al bunului stabilit de părți prin prezentul antecontract este de ..... lei plătibili de la data autentificării contractului de vânzare-cumpărare/ în .... rate lunare egale de ..... lei la fiecare .... ale lunii.
Art. 4. La data încheierii prezentului antecontract, cumpărătorul a achitat suma de ..... lei cu titlu de avans pentru plata bunului obiect al contractului de vânzare-cumpărare.

IV. Drepturile și obligațiile părților

Art. 5. Părțile au obligația să încheie contractul de vânzare-cumpărare în termenul și cu respectarea condițiilor prevăzute la art. 2 din prezentul act.
Art. 6. Ambele părți au dreptul să ceară încheierea contractului de vânzare- cumpărare la expirarea perioadei prevăzute pentru autentificare în acest antecontract.
Art. 7. Vânzătorul are obligația să încheie contractul de vânzare-cumpărare și înainte de expirarea acestei perioade, oricând, la cererea promitentului - cumpărător.
Art. 8. Cumpărătorul are dreptul să refuze cumpărarea bunului, fără plata vreunei penalități, dacă, până la data autentificării, bunul devine impropriu scopului pentru care intenționa să-l achiziționeze, din cauze neimputabile lui.

V. Transmiterea proprietății

Art. 9. Prin semnarea prezentului act, atât promitentul cât şi beneficiarul înțeleg că acesta nu reprezintă un act translativ de proprietate.
Art. 10. Riscul pieirii bunului rămâne în sarcina promitentului - vânzător până la data autentificării contractului de vânzare-cumpărare.

VI. Penalități şi răspunderi

Art. 11. Dacă vânzătorul se răzgândeşte, acesta se obligă să achite, cu titlul de daune-interese, dublul sumei reprezentând avansul primit de la cumpărător, arătat în art. 4 al acestui antecontract.
Art. 12. Dacă se răzgândeşte cumpărătorul, acesta pierde suma achitată cu titlu de avans vânzătorului.
Art. 13. În caz de executare cu întârziere a obligațiilor prevăzute în prezentul contract, partea în culpă datorează penalități de întârziere de ..... %/zi din prețul contractului de vânzare-cumpărare.
Art. 14. În caz de neexecutare a altor obligații izvorâte din prezentul antecontract, partea în culpă datorează, cu titlu de daune-interese, un procent de ..... % din prețul contractului de vânzare-cumpărare.
Art. 15. De asemenea, dacă una dintre părți refuză să încheie contractul de vânzare-cumpărare la expirarea termenului convenit, cealaltă parte are posibilitatea de a cere instanței pronunțarea unei hotărâri care să țină loc de contract.

VII. Clauze exoneratoare de răspundere

Art. 16. Forța majoră exonerează părțile de răspundere în cazul executării necorespunzătoare sau cu întârziere a obligațiilor.
Art. 17. Cazul fortuit nu exonerează de răspundere pe nici una dintre părțile prezentei promisiuni.

VIII. Soluționarea litigiilor

Art. 18. Părțile înțeleg să rezolve orice conflict apărut în legătură cu executarea obligațiilor lor pe cale amiabilă. Dacă totuşi părțile nu se înțeleg, cauza poate fi deferită spre soluționare instanțelor judecătoreşti competente.

Vânzător Cumpărător

Contract de consignație

Încheiat astăzi .....
la .....

I. Părțile contractante

1.1. S.C. ..... S.N.C./S.C.S./S.A./S.C.A./S.R.L. cu sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ..... județul/sectorul ....., având codul unic de înregistrare nr. ....., atribut fiscal ..... şi număr de ordine în registrul comerțului ...../...../....., contul nr. ..... deschis la ....., telefon ..... fax ....., reprezentată prin ....., cu funcția de ....., în calitate de **consignatar** şi

sau

1.1. Asociația familială ..... cu sediul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ..... posesoarea autorizației nr. ....., din ....., eliberată de ....., având contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **consignatar** şi

1.2. S.C. ..... S.N.C./S.C.S./S.A./S.C.A./S.R.L. cu sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ...., scară ...., etaj ....., apartament ..... județul/sectorul ....., având codul unic de înregistrare nr. ....., atribut fiscal ..... şi număr de ordine în registrul comerțului ...../...../....., contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată prin ....., cu funcția de ....., în calitate de **consignant**

sau

1.2. Asociația familială ..... cu sediul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ..... posesoarea autorizației nr. ....., din ....., eliberată de ....., având contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **consignant**

sau

1.2. (numele şi prenumele)..... cu domiciliul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ...., județul/sectorul ....., născut la data de (ziua, luna, anul) ....., fiul (fiica) lui ..... şi al .....,
având actul de identitate seria ..... numărul ..... eliberat de ..... la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **consignant**
au convenit să încheie prezentul contract de consignație cu respectarea următoarelor clauze:

II. Obiectul contractului

2.1. Obiectul contractului îl constituie vânzarea bunurilor mobile ale consignantului încredințate consignatarului, menționate mai jos/în lista anexa nr. ..... la prezentul contract.

Nr. crt.	Denumirea bunurilor	U/M	Cantitatea	Preț unitar	Valoare totala	Observații
TOTAL						

Suma cuvenită consignantului .....
Comisionul cuvenit consignatarului ..... % din total .....

2.2. Bunurile sus-menționate/din lista anexă sunt proprietatea consignantului care poate dispune de ele până în ziua vânzării lor.
2.3. Consignantul poate relua şi ridica oricând toate sau o parte din bunurile încredințate consignatarului, fără nici un fel de preaviz, dar cu obligația de a plăti consignatarului comisionul ce i se cuvine.

III. Termenul contractului

3.1. Durata contractului este de ..... şi începe să curgă de la data semnării lui.
3.2. Durata contractului se poate prelungi, cu acordul părților dat în scris, în josul sau pe reversul acestuia.

IV. Prețul contractului

4.1. Consignatarul plăteşte consignantului comisionul ce i se cuvine, pe măsura vânzărilor care fac obiectul prezentului contract, acesta din urmă reținând direct sumele aferente.
4.2. Consignatarul poate efectua vânzări pe credit în următoarele condiții: ..... .
Plata sumelor încasate din rate se va face consignantului astfel:
..... .
Creanțele rezultate din vânzarea pe credit a bunurilor date în consignație aparțin consignantului.
4.3. Consignatarul plăteşte consignantului sumele ce i se cuvin, pe bază de chitanță semnată de ambele părți, acest act constituind dovada achitării şi, respectiv, încasării lor.

V. Obligațiile părților

5.1. Consignatarulse obligă:
a) să ia toate măsurile unui bun comerciant pentru conservarea, în stare bună, a bunurilor ce i-au fost încredințate, răspunzând de orice lipsă, pierdere sau deteriorare a lor provenită din culpa sa, a agenților ori a prepuşilor săi;
b) să asigure bunurile ce i s-au încredințat la o societate de asigurări acceptată şi de consignant şi să plătească, cu regularitate, primele de asigurare;
c) să păstreze mărfurile primite în ambalajele lor originale şi să conserve intacte etichetele, mărcile şi orice alte semne exterioare, astfel cum se află aplicate pe bunuri, în vederea identificării lor;
d) să depoziteze şi să înmagazineze bunurile încredințate în ..... fiindu-i interzis a le muta ori a le depozita sau înmagazina în alte locuri;
e) să permită consignantului să verifice şi/sau să inventarieze oricând mărfurile încredințate în consignație;
f) să comunice, în scris, consignantului viciile aparente sau ascunse ale bunurilor încredințate, în

caz contrar considerându-se că bunurile au fost primite de consignatar în stare bună;
g) să suporte toate cheltuielile de conservare şi de desfacere a bunurilor primite în consignaţie de la consignant;
h) să nu vândă sau să nu înstrăineze bunurile ce i-au fost încredinţate în consignaţie decât în condiţiile prevăzute în prezentul contract;
i) să sisteze, de îndată ce consignantul i-a interzis, în scris, vânzările pe credit către anumite firme sau persoane anume determinate, prin derogare de la prevederile cap. IV pct. 4.2;
j) să ţină evidenţa contabilă a tuturor operaţiunilor referitoare la bunurile încredinţate în consignaţie, astfel încât controlul şi verificarea lor să se poată efectua în mod corespunzător, la prima cerere a consignantului;
k) să-l înştiinţeze pe consignant, la termenele prevăzute în contract, de toate vânzările efectuate de el din bunurile ce i s-au încredinţat în consignaţie;
l) să achite consignantului, la termenele prevăzute în contract, preţul tuturor bunurilor vândute cu numerar şi toate sumele rezultate din încasarea creanţelor provenite din vânzarea acelor bunuri, precum şi cambiile şi garanţiile primite de la cumpărător.

VI. Garanţii

6.1. Consignatarul se obligă să predea consignantului cambii sau orice alte garanţii pentru asigurarea valorii bunurilor încredinţate şi îndeplinirii îndatoririlor contractuale, fără ca prin aceasta să se schimbe caracterele şi efectele prezentului contract.
6.2. În caz de ridicare a bunurilor încredinţate, consignantul poate păstra cambiile şi celelalte garanţii ce i-au fost încredinţate pentru asigurarea plăţii preţului bunurilor ce se va constata că au fost vândute sau lipsesc, a sumelor încasate şi neremise de consignatar, precum şi a daunelor cauzate.

VII. Încetarea contractului

7.1. Prezentul contract încetează de plin drept, fără a mai fi necesară intervenţia unei instanţe judecătoreşti, în caz de:
a) renunţare la mandat;
b) revocarea împuternicirii;
c) insolvabilitate sau faliment a uneia dintre părţi.
7.2. Partea care invocă o cauză de încetare a prevederilor prezentului contract o va notifica celeilalte părţi în cel puţin ..... zile înainte de data la care încetarea urmează să-şi producă efectele.
7.3. Rezilierea prezentului contract nu va avea nici un efect asupra obligaţiilor deja scadente între părţile contractante.
7.4. Prevederile prezentului capitol nu înlătură răspunderea părţii care în mod culpabil a cauzat încetarea contractului.

VIII. Clauza penală

8.1. În afară de pedepsele şi sancţiunile prevăzute de lege pentru neexecutarea totală sau parţială ori pentru executarea defectuoasă a clauzelor contractuale, partea în culpă este obligată la daune-interse.
8.2. Amânările şi toleranţele acordate consignatarului de către consignant pentru predarea sumelor sau a valorilor ori pentru restituirea bunurilor, precum şi primirea de cambii sau alte garanţii de către consignant nu înlătură pedepsele sau sancţiunile prevăzute de lege.
8.3. În cazul în care, la expirarea termenului de ridicare a bunurilor, consignantul nu le ridică pe cele rămase nevândute, este obligat la plata, pentru fiecare zi de întârziere, a unei penalităţi de

..... %
pe zi de întârziere, consignatarul având dreptul de a reține bunurile în contul creanței.
8.4. Dacă valoarea creanței ajunge egală cu prețul bunurilor, acestea devin proprietatea consignatarului.

IX. Forța majoră

9.1. Nici una dintre părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen sau/şi de executarea în mod necorespunzător – total sau parțial – a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau/şi executarea obligației respective a fost cauzată de forța majoră, aşa cum este definită de lege.
9.2. Partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de (zile, ore) ....., producerea evenimentului şi să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui.
9.3. Dacă în termen de (zile, ore) ..... de la producere, evenimentul respectiv nu încetează, părțile au dreptul să-şi notifice încetarea de plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune-interese.

X. Notificările între părți

10.1. În accepțiunea părților contractante, orice notificare adresată de una dintre acestea celeilalte este valabil îndeplinită dacă va fi transmisă la adresa/sediul prevăzut în partea introductivă a prezentului contract.
10.2. În cazul în care notificarea se face pe cale poştală, ea va fi transmisă prin scrisoare recomandată cu confirmare de primire (A.R.) şi se consideră primită de destinatar la data menționată de oficiul poştal primitor pe această confirmare.
10.3. Dacă notificarea se trimite prin telefax, ea se consideră primită în prima zi lucrătoare după cea în care a fost expediată,
10.4. Notificările verbale nu se iau în considerare de nici una dintre părți, dacă nu sunt confirmate prin intermediul uneia dintre modalitățile prevăzute la alineatele precedente.

XI. Soluționarea litigiilor

11.1. Părțile au convenit ca toate neînțelegerile privind validitatea prezentului contract sau rezultate din interpretarea, executarea ori încetarea acestuia să fie rezolvate pe cale amiabilă de către reprezentanții lor.
11.2. În cazul în care rezolvarea litigiilor nu este posibilă pe cale amiabilă, părțile se vor adresa instanțelor judecătoreşti.

sau

11.2. În cazul în care rezolvarea litigiilor nu este posibilă pe cale amiabilă de reprezentanții părților, ele se vor soluționa prin arbitrajul Curții de Arbitraj Comercial Internațional de pe lângă Camera de Comerț şi Industrie a României, în conformitate cu regulile de procedură arbitrală ale acestei Curți.
Hotărârea arbitrală este definitivă şi obligatorie.

XII. Clauze finale

12.1. Modificarea prezentului contract se face numai prin act adițional încheiat între părțile contractante.
12.2. Prezentul contract, împreună cu anexele sale care fac parte integrantă din cuprinsul său, reprezintă voința părților şi înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau

ulterioară încheierii lui.
12.3. În cazul în care părțile îşi încalcă obligațiile lor, neexercitarea de partea care suferă vreun prejudiciu a dreptului de a cere executarea întocmai sau prin echivalent bănesc a obligației respective nu înseamnă că ea a renunțat la acest drept al său.
12.4. Prezentul contract a fost încheiat într-un număr de ..... exemplare, din care ..... .

Consignatar Consignant

Contract de fidejusiune

Încheiat astăzi .....
la .....

I. Părțile contractante

1.1. (numele şi prenumele) ....., cu domiciliul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având actul de identitate seria ..... numărul ....., eliberat la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **fidejusor** şi
1.2. (numele şi prenumele) ....., cu domiciliul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ..... având actul de identitate seria ..... numărul ....., eliberat la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **creditor**

au hotărât să încheie prezentul contract de fidejusiune, cu respectarea următoarelor clauze:

II. Obiectul contractului

2.1. Obiectul contractului îl constituie garantarea obligației de a înapoia suma de ..... LEI/EURO/USD, obținută sub formă de împrumut de către debitorul (numele şi prenumele) ..... cu domiciliul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având actul de identitate seria ..... nr. ..... eliberat de ..... la data de ....., codul numeric personal ....., ca urmare a contractului de împrumut nr. ..... din ..... încheiat între creditor şi debitorul obligației principale, prin încheierea prezentului contract de fidejusiune.

III. Drepturi şi obligații

3.1. *Creditorul* obligației principale:
a) se obligă să înapoieze creditorului suma împrumutată de acesta până la data de .....;
b) are dreptul ca, în caz de neexecutare a obligației principale, să-l urmărească direct pe fidejusor pentru executarea creanței.
3.2. *Fidejusorul*:
a) are îndatorirea de a-şi executa la timp şi întocmai obligația pe care şi-a asumat-o debitorul principal, în cazul în care acesta nu îşi execută obligația;
b) are următoarele drepturi:
1. să invoce beneficiul de discuțiune, în baza căruia creditorul poate fi obligat să urmărească, mai întâi bunurile debitorului şi numai dacă nu va fi îndestulat, îl va putea urmări pe fidejusor;

sau

1. să invoce beneficiul de diviziune, în baza căruia (în ipoteza în care executarea obligației principale este garantată şi de alți fidejusori) creditorul nu-l poate urmări pe fidejusor decât pentru partea corespunzătoare garantată din datorie;

2. să se întoarcă împotriva debitorului principal pentru plata sumelor avansate în vederea stingerii obligației principale, pentru cheltuielile efectuate după notificarea debitorului şi pentru dobânzile la sumele plătite creditorului.

IV. Clauza penală

4.1. În cazul în care fidejusorul nu-şi execută la termen obligația pe care şi-a asumat-o datorează, cu titlu de penalități de întârziere de ....% pe zi, din suma datorată.

V. Forța majoră

5.1. Nici una dintre părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen sau/şi de executarea în mod necorespunzător – total sau parțial – a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau/şi executarea obligației respective a fost cauzată de forța majoră, aşa cum este definită de lege.
5.2. Partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de (zile, ore) ..... producerea evenimentului şi să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui.
5.3. Dacă în termen de (zile, ore) ..... de la producere, evenimentul respectiv nu încetează, părțile au dreptul să-şi notifice încetarea de plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune-interese.

VI. Notificările între părți

6.1. În accepțiunea părților contractante, orice notificare adresată de una dintre acestea celeilalte este valabil îndeplinită dacă va fi transmisă la adresa prevăzută în partea introductivă a prezentului contract.
6.2. În cazul în care notificarea se face pe cale poştală, ea va fi transmisă prin scrisoare recomandată, cu confirmare de primire (A.R.) şi se consideră primită de destinatar la data menționată de oficiul poştal primitor pe această confirmare.
6.3. Dacă notificarea se trimite prin telefax, ea se consideră primită în prima zi lucrătoare după cea în care a fost expediată.
6.4. Notificările verbale nu se iau în considerare de nici una dintre părți, dacă nu sunt confirmate, prin intermediul uneia dintre modalitățile prevăzute la alineatele precedente.

VII. Soluționarea litigiilor

7.1. Părțile au convenit ca toate neînțelegerile privind validitatea prezentului contract sau rezultate din interpretarea, executarea ori încetarea acestuia să fie rezolvate pe cale amiabilă de către reprezentanții lor.
7.2. În cazul în care rezolvarea eventualelor litigii nu este posibilă pe cale amiabilă, părțile se vor adresa instanțelor judecătoreşti.

VIII. Clauze finale

8.1. Modificarea prezentului contract se face numai prin act adițional încheiat între părțile contractante.
8.2. Prezentul contract, împreună cu anexele sale care fac parte integrantă din cuprinsul său, reprezintă voința părților şi înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau ulterioară încheierii lui.
8.3. Prezentul contract s-a încheiat într-un număr de ..... exemplare, din care ..... .

FIDEJUSOR

.....

CREDITOR

.....

Contract de fidejusiune

Încheiat astăzi .....
la .....

I. Părțile contractante

1.1. (numele şi prenumele) ....., cu domiciliul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având actul de identitate seria ..... numărul ....., eliberat la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **fidejusor** şi
1.2. (numele şi prenumele) ....., cu domiciliul în (localitatea) .....,
str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ..... având actul de identitate seria ..... numărul ....., eliberat la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **creditor**

au hotărât să încheie prezentul contract de fidejusiune, cu respectarea următoarelor clauze:

II. Obiectul contractului

2.1. Obiectul contractului îl constituie garantarea obligației de a înapoia suma de ..... LEI/EURO/USD, obținută sub formă de împrumut de către debitorul (numele şi prenumele) ..... cu domiciliul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având actul de identitate seria ..... nr. ..... eliberat de ..... la data de ....., codul numeric personal ....., ca urmare a contractului de împrumut nr. ..... din ..... încheiat între creditor şi debitorul obligației principale, prin încheierea prezentului contract de fidejusiune.

III. Drepturi şi obligații

3.1. *Creditorul* obligației principale:
a) se obligă să înapoieze creditorului suma împrumutată de acesta până la data de .....;
b) are dreptul ca, în caz de neexecutare a obligației principale, să-l urmărească direct pe fidejusor pentru executarea creanței.
3.2. *Fidejusorul*:
a) are îndatorirea de a-şi executa la timp şi întocmai obligația pe care şi-a asumat-o debitorul principal, în cazul în care acesta nu îşi execută obligația;
b) are următoarele drepturi:
1. să invoce beneficiul de discuțiune, în baza căruia creditorul poate fi obligat să urmărească, mai întâi bunurile debitorului şi numai dacă nu va fi îndestulat, îl va putea urmări pe fidejusor;

sau

1. să invoce beneficiul de diviziune, în baza căruia (în ipoteza în care executarea obligației principale este garantată şi de alți fidejusori) creditorul nu-l poate urmări pe fidejusor decât pentru partea corespunzătoare garantată din datorie;

2. să se întoarcă împotriva debitorului principal pentru plata sumelor avansate în vederea stingerii obligației principale, pentru cheltuielile efectuate după notificarea debitorului şi pentru dobânzile la sumele plătite creditorului.

IV. Clauza penală

4.1. În cazul în care fidejusorul nu-şi execută la termen obligația pe care şi-a asumat-o datorează, cu titlu de penalități de întârziere de ....% pe zi, din suma datorată.

V. Forța majoră

5.1. Nici una dintre părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen sau/şi de executarea în mod necorespunzător – total sau parțial – a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau/şi executarea obligației respective a fost cauzată de forța majoră, aşa cum este definită de lege.
5.2. Partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de (zile, ore) ..... producerea evenimentului şi să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui.
5.3. Dacă în termen de (zile, ore) ..... de la producere, evenimentul respectiv nu încetează, părțile au dreptul să-şi notifice încetarea de plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune-interese.

VI. Notificările între părți

6.1. În accepțiunea părților contractante, orice notificare adresată de una dintre acestea celeilalte este valabil îndeplinită dacă va fi transmisă la adresa prevăzută în partea introductivă a prezentului contract.
6.2. În cazul în care notificarea se face pe cale poştală, ea va fi transmisă prin scrisoare recomandată, cu confirmare de primire (A.R.) şi se consideră primită de destinatar la data menționată de oficiul poştal primitor pe această confirmare.
6.3. Dacă notificarea se trimite prin telefax, ea se consideră primită în prima zi lucrătoare după cea în care a fost expediată.
6.4. Notificările verbale nu se iau în considerare de nici una dintre părți, dacă nu sunt confirmate, prin intermediul uneia dintre modalitățile prevăzute la alineatele precedente.

VII. Soluționarea litigiilor

7.1. Părțile au convenit ca toate neînțelegerile privind validitatea prezentului contract sau rezultate din interpretarea, executarea ori încetarea acestuia să fie rezolvate pe cale amiabilă de către reprezentanții lor.
7.2. În cazul în care rezolvarea eventualelor litigii nu este posibilă pe cale amiabilă, părțile se vor adresa instanțelor judecătoreşti.

VIII. Clauze finale

8.1. Modificarea prezentului contract se face numai prin act adițional încheiat între părțile contractante.
8.2. Prezentul contract, împreună cu anexele sale care fac parte integrantă din cuprinsul său, reprezintă voința părților şi înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau ulterioară încheierii lui.
8.3. Prezentul contract s-a încheiat într-un număr de ..... exemplare, din care ..... .

FIDEJUSOR

.....

CREDITOR

.....

Contract de leasing

Încheiat astăzi .....
la .....

I. Părțile contractante

1.1. S.C. ..... S.N.C./S.C.S./S.A./.S.C.A./S.R.L. cu sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ...., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având codul unic de înregistrare nr. ....., atribut fiscal ..... şi număr de ordine în registrul comerțului ...../...../....., contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată prin ....., cu funcția de ....., în calitate de **locator/finanțator** şi

sau

1.1. S.C. (denumirea şi forma societății) ....., cu sediul în ....., str. ..... nr. ....., țara ....., înregistrată în (entitatea corespunzătoare registrului comerțului) ..... sub nr. ..... din ....., având contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată prin (numele şi prenumele) ....., cu funcția de ....., în calitate de **locator/finanțator** şi

1.2. S.C. ..... S.N.C./S.C.S./S.A./.S.C.A./S.R.L. cu sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., având codul unic de înregistrare nr. ....., atribut fiscal ..... şi număr de ordine în registrul comerțului ...../...../....., contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată prin ....., cu funcția de ....., în calitate de **utilizator** şi

sau

1.2. Asociația/Fundația/Uniunea/Federația ....., cu sediul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., înscrisă la ....., în registrul ..... sub nr. ....., pe baza certificatului de înscriere nr. ..... din ....., având contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **utilizator**

sau

1.2. Asociația familială ....., cu sediul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., apartament ....., județul/sectorul ....., posesoarea autorizației nr. ..... din ....., eliberată de ....., având contul nr. ..... deschis la ....., telefon ....., fax ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **utilizator**

sau

1.2. (numele şi prenumele)....., cu domiciliul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., județul/sectorul ....., posesorul (posesoarea) autorizației nr. ..... din ....., eliberată de ....., persoană fizică care

desfăşoară activitate economică în mod independent, în calitate de **utilizator**

sau

1.2. (numele şi prenumele)....., cu domiciliul în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scară ....., etaj ....., apartament ....., judeţul/sectorul ..... , având actul de identitate seria ..... numărul ....., eliberat de ..... la data de ....., codul numeric personal ....., în calitate de **utilizator**

au convenit să încheie prezentul contract de leasing, cu respectarea următoarelor clauze:

II. Obiectul contractului

2.1. Obiectul contractului îl constituie bunurile mobile/imobile solicitate de utilizator şi prevăzute în anexă, pe care locatorul/finanţatorul se obligă să predea în leasing acestuia, folosinţa lor.
2.2. Predarea-primirea bunurilor se va face pe bază de proces-verbal, până la data de .....
2.3. Cheltuielile legate de predarea-primirea bunurilor care fac obiectul prezentului contract vor fi suportate de ..... .
2.4. Locatorul are dreptul să verifice, la intervale de ....., starea bunurilor şi modul de exploatare a lor, iar dacă utilizatorul nu şi-a îndeplinit obligaţiile contractuale, poate să rezilieze, înainte de termen, contractul.

III. Durata contractului

3.1. Contractul se încheie pe o durată de ..... începând cu data semnării lui.

IV. Preţul contractului

4.1. Utilizatorul va plăti locatorului/finanţatorului, începând cu data transmiterii folosinţei bunurilor care fac obiectul prezentului contract, o redevenţă în valoare de ..... LEI/EURO/USD, în rate lunare astfel:
– .....
– .....
– .....
etc.

sau

4.1. Utilizatorul va plăti locatorului/finanţatorului, începând cu data transmiterii folosinţei bunurilor care fac obiectul prezentului contract o rată de leasing lunară în valoare de..... LEI/EURO/USD.
4.2. Evoluţia ratei inflaţiei care se înregistrează ulterior încheierii prezentului contract, determină indexarea redevenţei/ratei de leasing.
4.3. Plata redevenţei/ratei de leasing se va face din şi în conturile prevăzute în partea introductivă a prezentului contract sau în numerar, la casieria locatorului/finanţatorului, după caz, în condiţiile legii.
4.4. În cazul în care, la expirarea contractului, utilizatorul îşi exprimă intenţia de a cumpăra bunurile, locatorul/finanţatorul trebuie să ia în calcul vărsămintele făcute anterior cu titlu de redevenţă/rată de leasing, precum şi valoarea reziduală a bunurilor.
4.5. Dreptul de opţiune constând din cumpărarea bunurilor se poate exercita până la expirarea prezentului contract, cu acceptul locatorului/finanţatorului, numai dacă utilizatorul va formula o ofertă de cumpărare fermă şi irevocabilă.

V. Garanţii

5.1. Locatorul/finanţatorul garantează pe utilizator pentru evicţiune din partea oricărei persoane fizice sau juridice care ar pretinde un drept de proprietate sau un alt drept real asupra bunurilor care fac obiectul prezentului contract.
5.2. Locatorul/finanţatorul va acorda asistenţă tehnică utilizatorului pe toată durata pentru care s-a încheiat prezentul contract.

VI. Clauza penală

6.1. În cazul în care predarea-primirea bunurilor nu se va putea realiza la data prevăzută de prezentul contract, partea în culpă se obligă să plătească o penalizare de ....% din valoarea bunurilor.
6.2. Neplata redevenţei/ratei de leasing la termenele şi în condiţiile prevăzute de prezentul contract atrage penalizări de .....% pe zi de întârziere, calculate la valoarea redevenţei restante.

VII. Drepturile şi obligaţiile părţilor

7.1. Locatorul/finanţatorulse obligă:
a) să încheie contract de vânzare-cumpărare cu furnizorul desemnat de utilizator, în condiţiile expres formulate de către acesta;
b) să încheie contract de leasing cu utilizatorul şi să transmită acestuia, în temeiul contractului de leasing, toate drepturile derivând din contractul de vânzare-cumpărare, cu excepţia dreptului de dispoziţie;
c) să respecte dreptul de opţiune al utilizatorului, care constă în posibilitatea de a opta pentru prelungirea contractului sau pentru achiziţionarea ori restituirea bunului;
d) să îi garanteze utilizatorului folosinţa liniştită a bunului, în condiţiile în care acesta a respectat clauzele contractuale;
e) să asigure, printr-o societate de asigurare, bunurile oferite în leasing.
7.2. Obligaţiile utilizatorului sunt următoarele:
a) să efectueze recepţia şi să primească bunul la termenul stipulat în contractul de leasing;
b) să exploateze bunul conform instrucţiunilor elaborate de către furnizor şi să asigure instruirea personalului desemnat să îl exploateze;
c) să nu greveze de sarcini bunul care face obiectul contractului de leasing fără acordul finanţatorului;
d) să efectueze plăţile cu titlu de rată de leasing în cuantumul valoric stabilit şi la termenele prevăzute în contractul de leasing;
e) să suporte cheltuielile de întreţinere şi alte cheltuieli care decurg din contractul de leasing;
f) să îşi asume pentru întreaga durată a contractului, în lipsa unei stipulaţii contrare, totalitatea obligaţiilor care decurg din folosirea bunului direct sau prin prepuşii săi, inclusiv riscul pierderii, distrugerii sau avarierii bunului utilizat, din cauze fortuite, şi continuitatea plăţilor cu titlu de rată de leasing până la achitarea integrală a valorii bunurilor care fac obiectul contractului;
g) să permită finanţatorului verificarea periodică a stării şi a modului de exploatare a bunului care face obiectul contractului de leasing;
h) să îl informeze pe finanţator, în timp util, despre orice tulburare a dreptului de proprietate, venită din partea unui terţ;
i) să nu aducă modificări bunurilor fără acordul finanţatorului;
j) să restituie bunul în conformitate cu prevederile prezentului contract.
7.3. Utilizatorul are următoarele drepturi:
a) de acţiune directă asupra furnizorului, în cazul reclamaţiilor privind livrarea, calitatea, asistenţa tehnică, service-ul necesar în perioada de garanţie şi postgaranţie;
b) de a exercita acţiunile posesorii faţă de terţi.

VIII. Răspunderea părților

8.1. În cazul în care utilizatorul refuză să primească bunurile la termenul stipulat în contractul de leasing sau dacă se află în stare de reorganizare judiciară şi/sau faliment, societatea de leasing are dreptul de a rezilia unilateral contractul de leasing, cu daune-interese.
Finanțatorul nu răspunde dacă bunurile care fac obiectul contractului de leasing nu este livrat utilizatorului.
8.2. În cazul în care utilizatorul nu îşi execută obligația de plată a ratei de leasing timp de două luni consecutive, finanțatorul are dreptul de a rezilia contractul de leasing, iar utilizatorul este obligat să restituie bunul, să plătească ratele scadente, cu daune-interese.
8.3. Dacă finanțatorul nu respectă dreptul de opțiune a utilizatorului, acesta datorează daune-interese în cuantum egal cu valoarea reziduală a bunului sau cu valoarea sa de circulație, calculată la data expirării prezentului contract.
8.4. În cazul în care, în timpul derulării contractului de leasing, finanțatorul vinde bunurile care fac obiectul contractului unui alt finanțator, noul finanțator este legat de aceleaşi obligații contractuale ca şi vânzătorul, care rămâne garant al îndeplinirii obligațiilor față de utilizator.
8.5. Din momentul încheierii contractului de leasing şi până la expirarea acestuia şi reintrarea în posesia bunului, finanțatorul este exonerat de orice răspundere față de terți pentru prejudiciile provocate prin folosința bunului de către utilizator.

IX. Forța majoră

9.1. Nici una dintre părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen sau/şi de executarea în mod necorespunzător – total sau/şi parțial – a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau/şi executarea obligației respective a fost cauzată de forța majoră, aşa cum este definită de lege.
9.2. Partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de (zile, ore) ....., producerea evenimentului şi să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui.
9.3. Dacă în termen de (zile, ore) ..... de la producere, evenimentul respectiv nu încetează, părțile au dreptul să-şi notifice încetarea de plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune-interese.

X. Notificările între părți

10.1. În accepțiunea părților contractante, orice notificare adresată de una dintre acestea celeilalte este valabil îndeplinită dacă va fi transmisăla adresa/sediul prevăzut în partea introductivă a prezentului contract.
10.2. În cazul în care notificarea se face pe cale poştală, ea va fi transmisă prin scrisoare recomandată, cu confirmare de primire (A.R.) şi se consideră primită de destinatar la data menționată de oficiul poştal primitor pe această confirmare.
10.3. Dacă notificarea se trimite prin telefax, ea se consideră primită în prima zi lucrătoare după cea în care a fost expediată.
10.4. Notificările verbale nu se iau în considerare de nici una dintre părți, dacă nu sunt confirmate prin intermediul uneia dintre modalitățile prevăzute la alineatele precedente.

XI. Soluționarea litigiilor

11.1. Orice litigiu decurgând din sau în legătură cu prezentul contract, inclusiv referitor la încheierea, executarea ori desființarea lui, dacă nu se poate rezolva pe cale amiabilă de reprezentanții părților, se va soluționa prin Arbitrajul Curții de Arbitraj Comercial Internațional

de pe lângă Camera de Comerț și Industrie a României, în conformitate
cu regulile de procedură arbitrală ale acestei Curți.
11.2. Hotărârea arbitrală este definitivă şi obligatorie.

sau

11.1. În cazul în care eventualele neînțelegeri privind validitatea prezentului contract sau rezultate din interpretarea, executarea sau încetarea lui nu se vor putea rezolva pe cale amiabilă, părțile au convenit să se adreseze instanțelor judecătoreşti competente.

XII. Clauze finale

12.1. Modificarea prezentului contract se face numai prin act adițional încheiat între părțile contractante.
12.2. Prezentul contract, împreună cu anexele sale care fac parte integrantă din cuprinsul său reprezintă voința părților şi înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau ulterioară încheierii lui.
12.3. Prezentul contract s-a încheiat într-un număr de ..... exemplare, din care ..... .

Locator/Finanțator Utilizator

Contract de vânzare-cumpărare comercializare mărfuri

Nr. .....
din data (ziua, luna, anul) .....

I. Părțile contractante

Societatea comercială ....., cu sediul social în localitatea ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., județul/sectorul ....., înmatriculată la Registrul Comerțului (localitatea ..... sub numărul ....., având cod fiscal/C.U.I. nr. ..... şi cont bancar nr. ....., deschis la Banca ....., Sucursala/Filiala ....., (telefon .....,
fax ....., e-mail .....) reprezentată legal de domnul/doamna ....., cu funcția de ....., în calitate de **vânzător, denumit în continuare şi furnizor** şi
Societatea comercială ....., cu sediul social în localitatea ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., județul/sectorul ....., înmatriculată la Registrul Comerțului (localitatea) ..... sub numărul ....., având cod fiscal/C.U.I. nr. ..... şi cont bancar nr. ....., deschis la Banca ....., Sucursala/Filiala ....., (telefon ....., fax ....., e-mail .....) reprezentată legal de domnul/doamna ....., cu funcția de ....., în calitate de **cumpărător, denumit în continuare şi beneficiar,**
au convenit încheierea acestui contract de vânzare-cumpărare în următoarele condiții:

II. Obiectul contractului

Art. 1. Vânzătorul se obligă să transmită proprietatea mărfii, iar cumpărătorul să primească şi să plătească prețul la termenele şi în condițiile prevăzute în contract. Mărfurile obiect al vânzării sunt cuprinse în anexe la contract care prevăd descrierea exactă, cantitățile, calitățile şi celelalte elemente de individualizare stabilite de către noi, părțile acestui contract, în urma negocierilor purtate.
Art. 2. Obiectul contractului priveşte comercializarea produselor asigurate de către furnizor, pentru fiecare cerere de produse sau grupe de produse din partea beneficiarului furnizorul fiind obligat să le cuprindă în anexe la prezentul contract.

III. Marcarea, etichetarea, timbrarea şi ambalarea

Art. 3. Vânzătorul se obligă prin aceasta a livra mărfurile marcate, etichetate şi timbrate conform prevederilor legale.
Art. 4. Vânzătorul se obligă, de asemenea, să ambaleze bunurile în ambalaje adecvate în vederea transportului astfel încât bunurile să nu se deterioreze şi să nu-l prejudicieze în nici un fel pe cumpărător.
Astfel, bunurile se vor ambala în: (se precizează tipurile de amabalaj convenite)
– .....,
Vânzătorul înțelege că prețul bunurilor cuprinde şi contravaloarea ambalajelor, drept pentru care acestea trec în proprietatea cumpărătorului.

IV. Transferul proprietății, livrarea şi recepționarea bunurilor, cheltuieli

Art. 5. Vânzătorul se obligă să predea, iar cumpărătorul să preia bunurile la termenele prevăzute în anexa contractului

Art. 6. Mărfurile vor fi ridicate de la depozitul vânzătorului situat la adresa ....., şi vor fi transportate la adresa ..... convenită de comun acord între noi.

Transportul bunurilor va fi asigurat de vânzător/cumpărător (sau un transportator).

Cheltuielile privind transportul sunt suportate de către .....

Cheltuielile de încărcare/descărcare cad în sarcina .....

Mijlocul de transport folosit pentru deplasarea bunurilor este ..... (feroviar, aerian, rutier, fluvial, maritim).

Art. 7. Recepționarea mărfurilor se va face de către cumpărător personal sau de către împuternicitul acestuia ....., identificat prin ....., la adresa ..... .

Cu ocazia preluării bunurilor, cumpărătorul se obligă să întocmească nota de recepție în care va constata conformitatea cantitativă şi calitativă a acestora. Nota va fi semnată şi ştampilată de către delegații împuterniciți ai celor două părți:

– din partea vânzătorului ....., identificat prin .....;

– din partea cumpărătorului ....., identificat prin .....

Art. 8. În caz de neconformitate (lipsuri cantitative, deteriorări ș.a.), vânzătorul se obligă să înlocuiască sau să remedieze pe cheltuiala lui deficiențele constatate prin nota de recepție. Aceste operațiuni se vor realiza într-un termen de ..... zile de la data constatării.

Cumpărătorul se obligă să întocmească şi să trimită vânzătorului nota de recepție într-un termen de ..... ore (de regulă, un termen scurt, de maximum 48 de ore).

Cumpărătorul înțelege că netrimiterea notei de recepție din cauze imputabile lui valorează acceptarea bunurilor fără rezerve şi fără posibilitatea de a reclama ulterior eventualele lipsuri.

Art. 9. Vânzătorul se obligă să înmâneze, odată cu predarea bunurilor, facturile semnate şi ştampilate, avizele de însoțire, alte acte necesare precum certificatele de calitate, de garanție, instrucțiunile de utilizare ș.a.

Art. 10. Transferul dreptului de proprietate se realizează la momentul preluării şi acceptării bunurilor de către cumpărător, cu rezervele arătate în nota de recepție. De la acelaşi moment, riscurile se transmit în persoana cumpărătorului.

V. Plata şi penalitățile

Art. 11. Plata se face în baza facturilor emise de către vânzător, cumpărătorul obligându-se să achite prețul contractului în condițiile prevăzute în anexă.

Dacă vânzătorul nu predă bunurile în termenele şi condițiile menționate în Capitolul 4 al prezentului contract, va datora penalități de întârziere de .....% din valoarea acestui contract, pe fiecare zi de întârziere.

Dacă cumpărătorul nu preia bunurile în termenele şi condițiile menționate în Capitolul 4 al prezentului contract, va datora penalități de întârziere de .....% din valoarea acestui contract, pe fiecare zi de întârziere.

Art. 12. Cumpărătorul se obligă să plătească fiecare factură în termen de ..... zile (termen scadent) de la data emiterii ei. Dacă plata nu se efectuează în termen, cumpărătorul este obligat să suporte penalități de întârziere de ..... % din suma datorată pe fiecare zi de întârziere.

VI. Garanții

Art. 13. Vânzătorul poate majora prețul bunurilor doar dacă îl încunoştinţează pe cumpărător, în scris, despre acest lucru, comunicându-i totodată noile prețuri. Majorarea prețurilor se va putea face doar în următoarele condiții:
– .....,
– .....,
(se vor detalia cauzele ce pot duce la majorarea prețului, de exemplu scumpirea materiilor prime cu un anumit procent sau modificarea cursului de schimb ș.a.)
Art. 14. Vânzătorul se obligă să-l garanteze pe cumpărător contra viciilor aparente şi/sau ascunse ale bunurilor în condițiile ce rezultă din dispozițiile legale.
Art. 15. Vânzătorul se obligă să pună la dispoziția cumpărătorului următoarele acte de garanție, cu ocazia predării: .....
.....

VII. Răspunderea părților

Art. 16. Modificarea unilaterală a prezentului contract este interzisă, ea putându-se realiza doar prin acordul părților consemnat într-un act adițional.
Art. 17. Neexecutarea, executarea defectuoasă sau cu întârziere a obligațiilor asumate angajează răspunderea părții vinovate în condițiile şi cu urmările determinate în prezentul contract, care se vor completa cu dispozițiile legale.
Art. 18. Forța majoră şi cazul fortuit exonerează de răspundere partea aflată în imposibilitate de executare cu condiția notificării acesteia de către partea care o invocă în termen de ..... zile de la încetarea cauzei. Atunci când starea de imposibilitate de executare depăşeşte ..... zile începând din ziua în care a survenit, ambele părți sunt în
drept să ceară rezilierea contractului.

VIII. Alte clauze

Art. 19. Litigiile care se vor ivi între părți legate de executarea prezentului contract vor fi soluționate pe cale amiabilă. Dacă părțile nu cad de acord, cauza va fi deferită spre soluționare instanțelor de judecată competente (sau vor fi supuse judecării prin intermediul arbitrajului comercial).
Art. 20. Toate discuțiile, pretențiile, reclamațiile dintre părți vor fi luate în considerare numai dacă sunt consemnate prin înscrisuri.
Prezentul contract conține ..... pagini, semnate, datate şi ştampilate şi o unică anexă care face parte integrantă din convenție.
Contractul s-a încheiat în ..... exemplare originale, câte ..... pentru fiecare parte.
Anexa s-a încheiat în acelaşi număr de exemplare, are un număr de ..... pagini şi a fost semnată, datată şi ştampilată.
Contractul şi anexa au fost încheiate la (locul încheierii contractului)..... ..... .

Vânzător, Cumpărător,

Contract de vânzare-cumpărare comercială

Nr. .....
din data (ziua, luna, anul)
.....

I. Părțile contractante

Societatea comercială ....., cu sediul social în localitatea ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., județul/sectorul ....., înmatriculată la Registrul Comerțului (localitatea) ..... sub numărul ....., având cod fiscal/C.U.I. nr. ..... şi cont bancar nr. ....., deschis la Banca ....., Sucursala/Filiala ....., (telefon ....., fax ....., e-mail .....) reprezentată legal de domnul/doamna ....., cu funcția de ....., în calitate de **vânzător**
şi
Societatea comercială ....., cu sediul social în localitatea ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., județul/sectorul ....., înmatriculată la Registrul Comerțului (localitatea) ..... sub numărul ....., având cod fiscal/C.U.I. nr. ..... şi cont bancar nr. ....., deschis la Banca ....., Sucursala/Filiala ....., (telefon ....., fax ....., e-mail .....) reprezentată legal de domnul/doamna ....., cu funcția de ....., în calitate de **cumpărător**
au convenit încheierea acestui contract de vânzare-cumpărare în următoarele condiții:

II. Obiectul contractului

Art. 1. Vânzătorul se obligă să vândă, iar cumpărătorul să cumpere bunurile prevăzute în unica anexă a acestui contract care prevede descrierea exactă, cantitățile, calitățile, prețurile, termenele de livrare şi celelalte elemente de individualizare stabilite de către noi, părțile acestui contract, în urma negocierilor purtate.
Art. 11. (dacă este cazul) Comercializarea bunurilor prevăzute în anexa la contract se desfăşoară cu respectarea cerințelor legale, în baza autorizației/licenței nr. ....., data ....., eliberată de .....
Art. 2. Părțile se obligă să se înştiințeze reciproc cu privire la modalitatea actelor îndeplinite pentru executarea obligațiilor lor, precum şi asupra modurilor speciale de întrebuințare a bunurilor. Prin aceasta, cumpărătorul se obligă să respecte instrucțiunile de folosire prescrise.
Vânzătorul pune în vedere cumpărătorului că instrucțiunile de utilizare esențiale sunt următoarele:
– .....,
– .....,

III. Marcarea, etichetarea, timbrarea şi ambalarea

Art. 3. Vânzătorul se obligă prin aceasta a livra mărfurile marcate, etichetate şi timbrate conform prevederilor legale.
Art. 4. Vânzătorul se obligă, de asemenea, să ambaleze bunurile în ambalaje adecvate în vederea transportului astfel încât bunurile să nu se deterioreze şi să nu-l prejudicieze în nici un fel pe

cumpărător.
Astfel, bunurile se vor ambala în: (se precizează tipurile de ambalaj convenite)
– .....,
– .....,
Vânzătorul înțelege că prețul bunurilor cuprinde şi contravaloarea ambalajelor, drept pentru care acestea trec în proprietatea cumpărătorului.

IV. Transferul proprietății, livrarea şi recepționarea bunurilor, cheltuieli

Art. 5. Vânzătorul se obligă să predea, iar cumpărătorul să preia bunurile la termenele prevăzute în anexa contractului.
Art. 6. Mărfurile vor fi ridicate de la depozitul vânzătorului situat la adresa ....., şi vor fi transportate la adresa ..... convenită de comun acord între noi.
Transportul bunurilor va fi asigurat de vânzător/cumpărător (sau de un transportator).
Cheltuielile privind transportul sunt suportate de către .....
Cheltuielile de încărcare/descărcare cad în sarcina .....
Mijlocul de transport folosit pentru deplasarea bunurilor este ..... (feroviar, aerian, rutier, fluvial, maritim).
Art. 7. Recepționarea mărfurilor se va face de către cumpărător personal sau de către împuternicitul acestuia ....., identificat prin ....., la adresa .....
Cu ocazia preluării bunurilor, cumpărătorul se obligă să întocmească nota de recepție în care va constata conformitatea cantitativă şi calitativă a acestora. Nota va fi semnată şi ştampilată de către delegații împuterniciți ai celor două părți:
– din partea vânzătorului, ..., identificat prin .....;
– din partea cumpărătorului, ..., identificat prin .....
Art. 8. În caz de neconformitate (lipsuri cantitative, deteriorări ş.a.), vânzătorul se obligă să înlocuiască sau să remedieze pe cheltuiala lui deficiențele constatate prin nota de recepție. Aceste operațiuni se vor realiza într-un termen de ..... zile de la data constatării.
Cumpărătorul se obligă să întocmească şi să trimită vânzătorului nota de recepție într-un termen de ..... ore (de regulă, un termen scurt, de maximum 48 de ore).
Cumpărătorul înțelege că netrimiterea notei de recepție din cauze imputabile lui valorează acceptarea bunurilor fără rezerve şi fără posibilitatea de a reclama ulterior eventualele lipsuri.
Art. 9. Vânzătorul se obligă să înmâneze, odată cu predarea bunurilor, facturile semnate şi ştampilate, avizele de însoțire, alte acte necesare precum certificatele de calitate, de garanție, instrucțiunile de utilizare ş.a.
Art. 10. Transferul dreptului de proprietate se realizează la momentul preluării şi acceptării bunurilor de către cumpărător, cu rezervele arătate în nota de recepție. De la acelaşi moment, riscurile se transmit în persoana cumpărătorului.

V. Plata şi penalitățile

Art. 11. Plata se face în baza facturilor emise de către vânzător, cumpărătorul obligându-se să achite prețul contractului în condițiile prevăzute în anexă.
Dacă vânzătorul nu predă bunurile în termenele şi condițiile menționate în Capitolul 4 al prezentului contract, va datora penalități de întârziere de .....% din valoarea acestui contract, pe fiecare zi de întârziere.

Dacă cumpărătorul nu preia bunurile în termenele şi condiţiile menţionate în Capitolul 4 al prezentului contract, va datora penalităţi de întârziere de .....% din valoarea acestui contract, pe fiecare zi de întârziere.
Art. 12. Cumpărătorul se obligă să plătească fiecare factură în termen de ..... zile (termen scadent) de la data emiterii ei. Dacă plata nu se efectuează în termen, cumpărătorul este obligat să suporte penalităţi de întârziere de ..... % din suma datorată pe fiecare zi de întârziere.

VI. Garanţii

Art. 13. Vânzătorul poate majora preţul bunurilor doar dacă îl încunoştinţează pe cumpărător, în scris, despre acest lucru, comunicându-i totodată noile preţuri. Majorarea preţurilor se va putea face doar în următoarele condiţii:
– .....,
– .....,
(se vor detalia cauzele ce pot duce la majorarea preţului, de exemplu scumpirea materiilor prime cu un anumit procent sau modificarea cursului de schimb ş.a.)
Art. 14. Vânzătorul se obligă să-l garanteze pe cumpărător contra viciilor aparente şi/sau ascunse ale bunurilor în condiţiile ce rezultă din dispoziţiile legale.
Art. 15. Vânzătorul se obligă să pună la dispoziţia cumpărătorului următoarele acte de garanţie, cu ocazia predării: .....

VII. Răspunderea părţilor

Art. 16. Modificarea unilaterală a prezentului contract este interzisă, ea putându-se realiza doar prin acordul părţilor consemnat într-un act adiţional.
Art. 17. Neexecutarea, executarea defectuoasă sau cu întârziere a obligaţiilor asumate angajează răspunderea părţii vinovate în condiţiile şi cu urmările determinate în prezentul contract, care se vor completa cu dispoziţiile legale.
Art. 18. Forţa majoră şi cazul fortuit exonerează de răspundere partea aflată în imposibilitate de executare cu condiţia notificării acesteia de către partea care o invocă în termen de ..... zile de la încetarea cauzei. Atunci când starea de imposibilitate de executare depăşeşte ..... zile începând din ziua în care a survenit, ambele părţi sunt în
drept să ceară rezilierea contractului.

VIII. Alte cauze

Art. 19. Litigiile care se vor ivi între părţi legate de executarea prezentului contract vor fi soluţionate pe cale amiabilă. Dacă părţile nu cad de acord, cauza va fi deferită spre soluţionare instanţelor de judecată competente (sau vor fi supuse judecării prin intermediul arbitrajului comercial).
Art. 20. Toate discuţiile, pretenţiile, reclamaţiile dintre părţi vor fi luate în considerare numai dacă sunt consemnate prin înscrisuri.
Prezentul contract conţine ..... pagini, semnate, datate şi ştampilate şi o unică anexă care face parte integrantă din convenţie.
Contractul s-a încheiat în ..... exemplare originale, câte ..... pentru fiecare parte.
Anexa s-a încheiat în acelaşi număr de exemplare, are un număr de ..... pagini şi a fost semnată, datată şi ştampilată.
Contractul şi anexa au fost încheiate la (locul încheierii contractului) ....

Vânzător, Cumpărător,

Anexă la contractul de vânzare-cumpărare comercială

Nr. ..... din data de .....

Părţile contractului susmenţionat,
Societatea comercială ....., în calitate de vânzător şi
Societatea comercială....., în calitate de cumpărător, convin să încheie prezenta anexă, parte integrantă a contractului.
Vânzătorul se obligă să vândă, iar cumpărătorul să cumpere bunurile descrise în cantităţile, calităţile, cu respectarea termenelor de livrare şi a preţurilor descrise mai jos:

Bunuri (denumire, sortiment)	**Cantitate**	**Calitate** (inclusiv actele aferente)	**Preţ unitar**	**Valoare**	**Termen de livrare**	**Termen de garantie**

Vânzator, Cumparator,